

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES FACTEURS EXPÉRIENTIELS DE LA RELATION PERSONNELLE LORS D'UNE
RENCONTRE DE SERVICE TELS QUE PERÇUS PAR LES CITOYENS ET LES
EMPLOYÉS DE PREMIÈRE LIGNE DANS UN SERVICE PUBLIC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
MARYSE BOIVIN

JUIN 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

«Les amis sont les anges qui nous soulèvent
quand nos ailes ne se rappellent plus comment voler»
Inconnu

REMERCIEMENTS

À mon directeur de mémoire, Michel Langlois, un réel mentor. Pour son énergie constante, sa confiance envers moi et sa conviction sans faille envers l'expérience de service.

À mes correcteurs, messieurs Roy Toffoli et Vincent Sabourin, qui m'ont aidée à peaufiner ce mémoire et obtenir mon diplôme.

À Mme Cléroux, qui m'a permis de rédiger ce mémoire à l'aide des données recueillies auprès des employés et des citoyens de son organisation. Aussi, un modèle pour moi.

À Raymond Laliberté pour ses précieux conseils et sa disponibilité.

À Bouchra M'Zali qui m'a donné l'intrant pour la maîtrise à la fin de mon baccalauréat.

À Louis Jolin pour m'avoir référée à la bonne personne.

À tous les professeurs du MBA recherche pour leur enseignement passionné et de grande qualité.

À mon adversaire et meilleur complice, celui qui m'enseigne tant sur la vie et la rend si merveilleuse, Jeff.

À ma famille dont l'amour est inconditionnel. C'est là que j'ai pris mes ailes.

À Maritza et Catherine, correctrices exceptionnelles, dont les bons conseils et les encouragements ont bien servi l'aboutissement de ce mémoire. Et bien d'autres choses...

À toutes mes autres amies que j'aime tendrement. Merci pour votre authenticité, le réconfort que vous m'apportez et votre sincère amitié.

À mes collègues et ami(es) du MBA recherche dont j'ai tant apprécié la présence durant les deux dernières années.

À ceux qui liront ce mémoire, qui rendront ces écrits pérennes.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	x
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LES SERVICES	3
1.1 Définition.....	3
1.2 La production d'un service : SERVUCTION.....	6
1.3 La productivité transactionnelle : trois environnements.....	8
1.4 La rencontre de service.....	10
CHAPITRE II	
LA QUALITÉ	12
2.1 la qualité dans les services.....	12
2.2 Effets de la perception du service.....	21
CHAPITRE III	
LES DIMENSIONS DE LA RELATION PERSONNELLE DE SERVICE	24
3.1 L'expérience de la rencontre personnelle de service.....	24
3.2 Séduction	27
3.2.1 Harmonie interne	27
3.2.2 Harmonie relationnelle.....	29
3.2.3 Attitude	30
3.2.4 Empathie	30
3.2.5 Apparence	31
3.3 Influence.....	32
3.3.1 Conviction.....	32
3.3.2 Compétence	32
3.3.3 Langage.....	33
3.3.4 Présentation des services.....	33
3.3.5 Orientation solution	34

3.4 Conclusion.....	34
3.4.1 Détermination	34
3.4.2 Réaction et efficacité.....	35
3.4.3 Négociation et flexibilité.....	35
3.4.4 Savoir conclure	36
3.4.5 Renforcement.....	36
3.5 Service.....	37
3.5.1 Fiabilité.....	37
3.5.2 Accessibilité.....	38
3.5.3 Divertissement	38
3.5.4 Souci du confort sensoriel.....	39
3.5.5 Mémorabilité.....	39
3.6 Ancrage	40
3.6.1 Objectifs.....	40
3.6.2 Feedback	40
3.6.3 Considération.....	41
3.6.4 Justice et équité.....	42
3.6.5 Intégrité.....	42
CHAPITRE IV	
CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES	44
4.1 Cadre conceptuel	44
4.2 Hypothèses de recherche	47
CHAPITRE V	
MÉTHODOLOGIE	49
5.1 Problématique de recherche	50
5.2 Terrain de recherche	51
5.3 Méthodologie auprès des citoyens.....	51
5.3.1 Instrument de collecte.....	52
5.3.2 Collecte de données	54
5.4 Méthodologie auprès des employés.....	56
5.4.1 Instrument de collecte.....	56
5.4.2 Collecte de données	58

5.5 Méthodologie de l'analyse quantitative.....	58
5.6 Validité et fidélité de l'instrument.....	61
CHAPITRE VI	
ANALYSE DES RÉSULTATS	64
6.1 Citoyens.....	64
6.1.1 Les données descriptives.....	64
6.1.2 Analyse factorielle	72
6.1.3 Test d'égalité des moyennes	80
6.2 Employés	83
6.2.1 Les données descriptives.....	84
6.2.2 Analyse factorielle	93
CHAPITRE VII	
DISCUSSION	102
7.1 Les citoyens	102
7.1.1 L'expérience du contact.....	103
7.1.2 L'expérience de la transaction	104
7.1.3 L'expérience de la prestation	105
7.1.4 Validation des hypothèses H1.....	105
7.2 Employés	107
7.2.1 Leadership de la transaction.....	108
7.2.2 Leadership du contact	108
7.2.3 Leadership de la prestation	109
7.2.4 Validation des hypothèses H2.....	109
7.3 Le lien entre les deux.....	111
CHAPITRE VIII	
CONCLUSION	114
8.1 Conclusion.....	114
8.2 Recommandations managériales	115
8.3 Limites de la recherche.....	116
8.3.1 Durée de l'échange du citoyen versus auto-perception de l'employé.....	116
8.3.2 Effet de Halo	117
8.3.4 Désirabilité des répondants	118

8.3.5 Effet Hawthorne.....	118
8.4 Implications théoriques et avenues de recherches	119
APPENDICE A	
QUESTIONNAIRE CITOYENS FRANÇAIS	121
APPENDICE B	
QUESTIONNAIRE CITOYENS ANGLAIS.....	125
APPENDICE C	
FEUILLE DE ROUTE	129
APPENDICE D	
TEXTE D'INTRODUCTION	130
APPENDICE E	
QUESTIONNAIRE EMPLOYÉS FRANÇAIS	132
APPENDICE F	
QUESTIONNAIRE EMPLOYÉS ANGLAIS	137
APPENDICE G	
ANALYSE FACTORIELLE ORIGINALE ÉCHANTILLON CITOYENS	142
APPENDICE H	
ANALYSE FACTORIELLE ÉPURÉE ÉCHANTILLON CITOYENS.....	146
APPENDICE I	
ALPHA DE CRONBACH MODÈLE CITOYENS	150
APPENDICE J	
ANALYSE FACTORIELLE ORIGINALE ÉCHANTILLON EMPLOYÉS.....	156
APPENDICE K	
ANALYSE FACTORIELLE ÉPURÉE ÉCHANTILLON EMPLOYÉS	160
APPENDICE L	
ALPHA DE CRONBACH MODÈLE EMPLOYÉS.....	164
APPENDICE M	
COMPARAISON DE MOYENNES DES PARAMÈTRES POUR LES DEUX ÉCHANTILLONS.....	169
BIBLIOGRAPHIE	174
Articles de périodiques	174
Monographies.....	178
Thèses et Mémoires	180
Internet.....	180

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Facteurs de la qualité dans les services.....	19
Tableau 5.19 : Barème de lecture du test Kaiser-Meyer-Olkin	59
Tableau 5.20 : Lecture du alpha de Cronbach.....	63
Tableau 6.1 : Répartition de l'échantillon citoyens selon la langue parlée le plus fréquemment à la maison, en effectif absolu et en pourcentage.....	65
Tableau 6.2 : Répartition de l'échantillon citoyens selon le sexe, en effectif absolu et en pourcentage	65
Tableau 6.3 : Répartition de l'échantillon citoyens selon l'état civil, en effectif absolu et en pourcentage	66
Tableau 6.4 : Répartition de l'échantillon citoyens selon l'âge, en effectif absolu et en pourcentage	66
Tableau 6.5 : Répartition de l'échantillon citoyens selon la scolarité, en effectif absolu et en pourcentage	67
Tableau 6.6 : Répartition de l'échantillon citoyens selon la fréquence d'utilisation du service, en effectif absolu et en pourcentage.....	67
Tableau 6.7 : Répartition de l'échantillon citoyens selon le nombre de visites pour le besoin spécifique, en effectif absolu et en pourcentage.....	68
Tableau 6.8 : Répartition de l'échantillon citoyens selon le sentiment d'aise à obtenir les services à l'extérieur des centres, en effectif absolu et en pourcentage.....	68
Tableau 6.9 : Répartition de l'échantillon citoyens selon l'intention d'utilisation des centres même s'il y avait une alternative, en effectif absolu et en pourcentage.....	69
Tableau 6.10 : Répartition de l'échantillon citoyens selon l'intention de recommander le service à un ami ou un collègue, en effectif absolu et en pourcentage	69
Tableau 6.11 : Statistiques descriptives appréciation globale des citoyens.....	70
Tableau 6.12 : Statistiques descriptives grille citoyens.....	71
Tableau 6.13 : Synthèse des tests préalables à l'analyse factorielle originale citoyen.....	72
Tableau 6.14 : L'extraction des facteurs et la variance expliquée par le modèle original citoyens	73
Tableau 6.15 : Matrice des composantes de l'analyse factorielle originale citoyens.....	74
Tableau 6.16 : Synthèse des tests préalables à l'analyse factorielle citoyens.....	75
Tableau 6.17 : L'extraction des facteurs et la variance expliquée par le modèle citoyens.....	76
Tableau 6.18 : Matrice des composantes de l'analyse factorielle épurée citoyens.....	77
Tableau 6.19 : Synthèse analyse factorielle citoyens	78

Tableau 6.20 : Test de normalité	80
Tableau 6.21: Test d'égalité des variances	82
Tableau 6.22 : Test d'égalité des moyennes.....	83
Tableau 6.23 : Répartition de l'échantillon employés selon le sexe en effectif absolu et en pourcentage	84
Tableau 6.24 : Répartition de l'échantillon employés selon l'état civil en effectif absolu et en pourcentage	85
Tableau 6.25 : Répartition de l'échantillon employés selon l'âge en effectif absolu et en pourcentage	85
Tableau 6.26 : Répartition de l'échantillon employés selon la langue parlée le plus fréquemment à la maison en effectif absolu et en pourcentage	86
Tableau 6.27 : Répartition de l'échantillon employés selon le dernier niveau de scolarité complété en effectif absolu et en pourcentage	86
Tableau 6.28 : Répartition de l'échantillon employés selon le nombre d'années d'expérience comme agent d'aide à la clientèle en effectif absolu et en pourcentage	87
Tableau 6.29 : Répartition de l'échantillon employés selon le nombre d'années d'expérience dans la fonction publique fédérale en effectif absolu et en pourcentage.....	88
Tableau 6.30: Statistiques descriptives grille employés	89
Tableau 6.31 : Statistiques descriptives de l'appréciation globale de l'employé du service offert par l'organisation aux citoyens.....	90
Tableau 6.32 : Statistiques descriptives de l'appréciation globale de l'employé de son service offert personnellement aux citoyens	90
Tableau 6.33 : Statistiques pour échantillons appariés	92
Tableau 6.34 : Différences appariées	92
Tableau 6.35 : Synthèse des tests préalables à l'analyse factorielle originale employés	93
Tableau 6.36: Variance expliquée et extraction des facteurs du modèle original employés ...	94
Tableau 6.37: Matrice des composantes de l'analyse factorielle originale employés	95
Tableau 6.38 : Synthèse des tests préalables à l'analyse factorielle employés.....	96
Tableau 6.39: Variance expliquée et extraction des facteurs du modèle employés	97
Tableau 6.40 : Matrice des composantes après rotation.....	98
Tableau 6.41 : Synthèse analyse factorielle employés	99
Tableau 7.1 : Validation de l'hypothèse H1 et ses sous hypothèses	106
Tableau 7.2 : Validation de l'hypothèses H2 et ses sous hypothèses	110

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Les éléments fondamentaux du système de SERVUCTION	6
Figure 1.2 : La SERVUCTION de l'entreprise de service	7
Figure 1.3 : L'intégration des trois dimensions du marketing des services.....	9
Figure 2.1 : Modèle de la qualité de service.....	13
Figure 2.2 : Modèle des écarts dans la qualité de service.....	14
Figure 2.3 : Pour atteindre la qualité dans les services.....	16
Figure 2.4 : Effets directs et indirects des éléments tangibles sur la qualité de service perçue	17
Figure 2.5 : Qualité de la rencontre de service	18
Figure 2.6 : Approche hiérarchique de la qualité de service perçue.....	20
Figure 3.1 : L'expérience de la relation personnelle d'une rencontre de service	26
Figure 4.2 : Composantes de l'interaction entre le personnel en contact et le client.....	46
Figure 6.1 : Comparaison entre la perception globale de l'employé du service offert par l'organisation et de son service offert personnellement aux citoyens.....	91
Figure 7.1 : Structure de l'expérience de la relation personnelle de service telle que vue par les citoyens	103
Figure 7.2 : Structure de l'expérience de la relation personnelle de service telle que vue par les employés de première ligne	107
Figure 7.3 : Structure de l'expérience de la relation personnelle de service telle que vue par les citoyens et les employés de première ligne.....	113

RÉSUMÉ

L'industrie des services a fait l'objet de maintes recherches au cours des vingt-cinq dernières années. De la définition des services et ses caractéristiques, l'étude des services est passée à la qualité des services. En 2006, on parle maintenant de l'expérience des services.

Les services sont devenus un domaine d'étude en soi, faisant partie de la grande famille des sciences de la gestion. Parmi les composantes de la qualité de service, la prestation de l'employé d'une organisation constitue la base du processus de livraison et elle devrait être effectuée dans une perspective expérientielle.

Le champ d'intérêt de cette étude exploratoire est donc la relation personnelle entre le personnel en contact et le client d'une entreprise de service intégré lors d'une rencontre de service. L'objectif de la recherche est de modéliser l'expérience d'interaction entre les deux agents, selon leur point de vue respectif, dans le but de rendre l'expérience de service mémorable pour le client et l'employé.

À partir de la revue de littérature, un modèle comprenant cinq dimensions de la relation personnelle de service a été repris. Une collecte de données a été effectuée auprès de la clientèle d'une organisation de service publique à guichet unique et des employés de première ligne en contact avec les citoyens.

L'analyse des résultats a permis de distinguer trois composantes de la relation personnelle de service, autant pour les employés que pour les citoyens. Ces trois composantes seraient reliées au contact, à la transaction et à la prestation. Malgré cette similarité, certaines différences semblent exister dans l'hierarchie de la valeur explicative des composantes de l'analyse factorielles de chacun.

Les citoyens décèleraient principalement l'expérience du contact avec l'employé de première ligne. L'expérience de transaction et celle de prestation seraient également distinctes mais, selon les énoncés sélectionnés, détiendraient moins de poids dans l'évaluation de l'expérience de la rencontre de service face-à-face.

Pour leur part, les employés discerneraient davantage le leadership de la transaction avec le citoyen. Le leadership du contact et le leadership de la prestation seraient aussi reconnus par l'employé, mais toujours selon les énoncés utilisés, auraient moins d'influence dans le succès de l'interaction.

L'étude nous mène donc à constater que les citoyens accorderaient plus de poids à l'expérience du contact lors d'une rencontre de services avec les employés de première ligne d'une organisation. Toutefois, comme les employés de première ligne apparaissent plutôt orientés vers le leadership de la transaction, nous comprenons qu'un travail est nécessaire pour améliorer l'expérience de service vécue par les citoyens et offerte par le personnel en contact.

Mots clés : Rencontre de service, expérience, relation, personnel en contact, client.

INTRODUCTION

L'industrie des services est partout autour de nous. En juillet 2006, plus de 67% du produit intérieur brut au Québec était relié aux différentes industries de services¹. L'expérience de la consommation de service est vécue quotidiennement par chacun d'entre nous. Généralement, chaque expérience sera constituée d'un contact avec un membre du personnel d'une organisation et suivie de la consommation d'un bien ou d'un service. Avant même d'arriver sur un lieu de service, chaque personne a une idée de ce que l'organisation peut faire et devrait faire, de ce que l'environnement devrait avoir l'air, de la manière dont les employés devraient se comporter et du rôle que nous, consommateurs, pourrions y jouer (Ford et Heaton, 2000). Aujourd'hui, pour une organisation, l'expérience de service offerte aux clients représente une opportunité de se différencier.

La compréhension du phénomène des services et de l'interface relationnelle qu'occasionnent ceux-ci peut être abordée de façons distinctes. Certains chercheurs se penchent majoritairement sur l'évaluation de la qualité des services par les clients, les attentes et les conséquences des services, alors que d'autres se basent sur la prestation effectuée par le médium du service, soit l'employé, dans une perspective d'augmentation de la productivité transactionnelle. Pour notre part, notre champ d'intérêt porte sur la relation personnelle entre le personnel en contact et le client lors d'une prestation de service. Nous cherchons à connaître les deux perceptions pour mieux comprendre cette relation humaine et la rendre optimale tant pour les individus qui la composent que pour l'entreprise.

La revue de la littérature est traitée dans les trois premiers chapitres de ce document. Dans le premier chapitre, nous aborderons le phénomène des services par sa définition comprenant son environnement, sa production et les interactions qui le compose. Ensuite, la qualité du service sera approfondie au deuxième chapitre en se concentrant sur son évaluation par le

client pour en démystifier les déterminants. Nous discuterons également des effets de la perception du service. Par après, l'économie d'expérience sera abordée dans le troisième chapitre ainsi que l'expérience de la relation personnelle de service, des thèmes centraux de notre étude.

Au quatrième chapitre, le cadre conceptuel mènera vers la compréhension de l'expérience personnelle offerte par l'employé lors de la prestation. Les hypothèses découleront de la littérature. Le chapitre cinq discutera de la méthodologie de la recherche et de la collecte de donnée effectuée auprès des employés et de la clientèle d'une organisation de services publics.

L'analyse des résultats sera abordée aux chapitres six et sept. Dans le sixième chapitre, les résultats quantitatifs sont apportés alors que le septième chapitre fera l'objet d'une discussion de ceux-ci. C'est dans cette partie que nous comprendrons la perception des deux agents de la relation personnelle de service et le lien qui les unit.

Finalement, le huitième chapitre fera état des conclusions, implications, limites et ouvertures. Le but de la recherche en administration étant d'aider les gestionnaires à prendre de meilleures décisions, nous transformerons nos conclusions en implications managériales. Toute recherche comporte des limites qu'il est aussi important de souligner afin qu'elles soient prises en compte dans les études à venir.

Finalement, nous terminerons ce mémoire avec les implications théoriques et l'ouverture sur de nouvelles avenues de recherches, en espérant avoir motivé certains étudiants et chercheurs à transcender la voie expérientielle des relations personnelles lors d'une rencontre de service.

¹ Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et sociales.

CHAPITRE I

LES SERVICES

L'idée principale du chapitre premier est d'établir les bases pour bien comprendre le domaine à l'étude : les services. Ce premier chapitre traitera donc de la définition des services, de la production du service et de la productivité transactionnelle qui sont des impératifs du monde des services. L'explication de la rencontre personnelle de service terminera ce chapitre.

1.1 DÉFINITION

Définir le terme «service» est une tâche laborieuse (Lovelock, 1983). Selon Langlois et Toquer (1992), un service est une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'organisation ou avec un support matériel et technique. D'après Lovelock et Wright (1999), un service est une action ou une performance offerte par une partie envers une autre. Ils le définissent également comme une activité économique qui crée de la valeur et fournit un bénéfice pour un client à un endroit et moment spécifique.

De la façon la plus élémentaire, le terme «service» signifie une industrie, une offre ou un processus. Si on le retient comme un processus, le terme service indique soit la livraison du service de base, l'interaction interpersonnelle, la performance d'acteurs ou l'expérience client (John, 1999). Le mot «service» représente un concept différent selon qu'il est relié aux prestataires, aux clients ou aux deux. Afin d'éviter toute confusion, ce mot devrait être accompagné d'un adjectif spécifiant le sens de l'utilisation (John, 1999). Dans la présente

étude, nous nous concentrerons sur l'expérience de l'interaction entre le personnel en contact et le client dans les rencontres de service.

À travers la littérature, la définition des services est indissociable de ses dimensions. Sa définition ne va pas sans l'approfondissement des ses caractéristiques. Par définition, un service est intangible, périssable, comprend la participation du client et est hétérogène.

La première caractéristique importante est celle de l'**intangibilité** des services (Eiglier et al., 1977; Zeithaml et al., 1985; Grönroos, 1990; Langlois et Tocquer, 1992; Nolle et Haywood-Farmer 1992; Lovelock et Wright, 1999; Kotler et al., 2000). L'intangibilité est la distinction critique entre les biens et les services de laquelle les autres caractéristiques découlent (Bateson, 1977). Bien qu'il soit couramment entouré d'éléments physiques ou d'un produit, le rendement d'un service n'est pas palpable physiquement et la prestation reste intangible.

L'intangibilité a pour conséquence de rendre l'évaluation des services plus difficile pour le client (Zeithaml et al., 1993-1996; Lovelock et Wright, 1999). Pour l'organisation, cette dimension occasionne la **périssabilité** des services étant donné leur caractère temporel (Zeithaml et al., 1985; Grönroos, 1990 ; Nolle et Haywood-Farmer, 1992; Lovelock et Wright, 1999; Kotler et al., 2000). Une chambre d'hôtel ou un siège d'avion invendu ne peut être ni stocké, ni écoulé ultérieurement. Il devient plus difficile pour les organisations de services de synchroniser l'offre et la demande (Zeithaml, et al., 1985; Kotler et al., 2000).

Comme Bateson le souligne (1977), la prestation d'un service est une action. Cela implique que la production et la consommation du service se fait simultanément (Zeithaml et al., 1985; Grönroos, 1990). L'interaction entre les deux forge la prestation de service. Cela dit, la **participation du client** dans la production du service est nécessaire à la prestation (Eiglier et al., 1977; Grönroos, 1990 ; Langlois et Tocquer, 1992; Nolle et Haywood-Farmer 1992; Lovelock et Wright, 1999; Kotler et al., 2000). La prestation de service est avant tout une interaction entre deux humains.

Une troisième caractéristique primordiale est l'**hétérogénéité** des services. Elle provient de l'interface entre le client et l'organisation (Zeithaml et al., 1985; Langlois et Tocquer, 1992; Nollet et Haywood-Farmer 1992; Lovelock et Wright, 1999). Dans certains cas, on parle de la variabilité du service rendu (Kotler et al., 2000). Cette interface peut être représentée par un employé de première ligne ou un support matériel, ceux-ci établissant le lien entre l'organisation et les clients (Eiglier et al., 1977). L'hétérogénéité découle du fait que d'une personne à l'autre, et d'une journée à l'autre, une prestation peut différer pour un même client dans un même lieu. Bien que l'employé joue un rôle clé dans la prestation de service, la participation du client peut aussi faire varier l'expérience de service d'une fois à l'autre. Plus spécifiquement, l'hétérogénéité des services est reliée au fait que le rôle joué par le client et l'employé influe sur la prestation de service rendu. Leurs réactions sont effectuées en temps réel. Elles permettent une rétroaction ponctuelle ainsi que l'installation d'une relation entre le client et l'employé qui représente l'organisation.

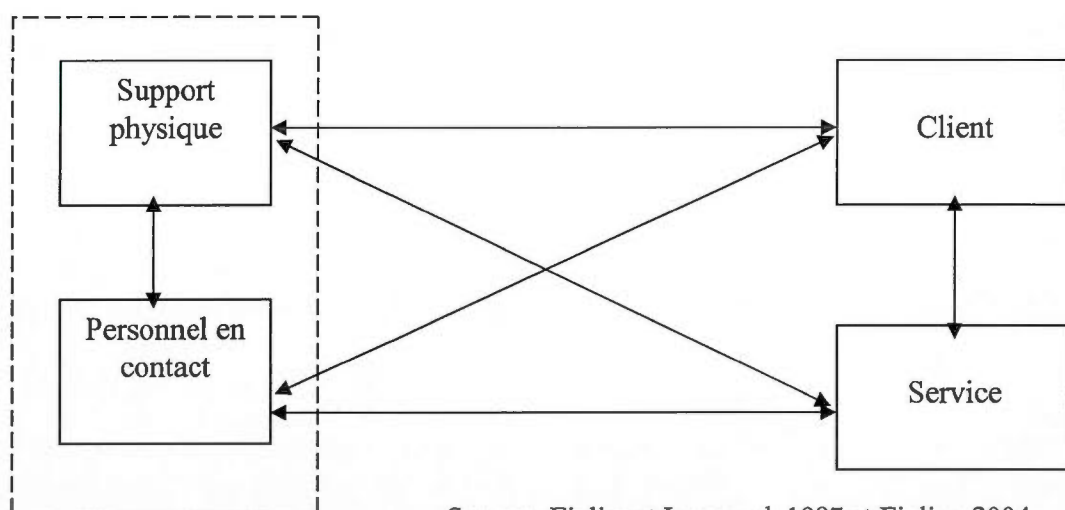
Le concept de moment de vérité intervient souvent dans le domaine des services. Grönroos (1988) définit un moment de vérité comme un moment et un lieu où le prestataire de service a l'opportunité de démontrer au client la qualité de son service. En d'autres mots, il représente les instants où l'organisation a l'occasion de faire une bonne impression auprès des clients et valoriser le service (Langlois et Tocquer, 1992). Puisque la prestation se fait en temps réel et que l'employé doit accomplir la prestation devant le client, chaque interaction composant la prestation de service devient un moment de vérité pour combler les besoins du client (Téboul, 1999). Pour le client, ces interactions peuvent se faire avec le personnel, avec les installations techniques et physiques, avec le processus et avec les autres clients. Lögfren (2005) souligne que la consommation d'un service et d'un bien se sépare en deux moments de vérité. Le premier consiste en l'obtention de l'attention du consommateur pour lui communiquer les bénéfices reliés à l'offre. Le second se compose de l'interaction et de la consommation du service. La qualité expérimentée doit être présente à chaque moment de vérité puisque l'évaluation globale du service par le client est composée de chacun d'eux (Téboul, 1999).

1.2 LA PRODUCTION D'UN SERVICE : SERVUCTION

Selon Eiglier (2004), la meilleure manière de définir un service est de comprendre comment il est fabriqué et de connaître ses ingrédients et son processus. La **servuction** d'un service est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés (Eiglier et Langeard, 1987). Pour fabriquer un service, l'organisation a besoin de trois éléments primordiaux : le personnel en contact, les évidences physiques et le client. Chaque partie détient une part intégrante dans la prestation de service (figure 1.1).

Un service se produit par l'interaction entre ces trois composantes. Encore une fois, la présence du client est indispensable à la prestation de service, car ce dernier intervient dans sa fabrication. Suivant Eiglier (2004), s'il n'y a pas de client dans le système, il ne peut y avoir de service. Les supports physiques représentent les instruments nécessaires à la constitution du service de même que l'environnement dans lequel s'effectue le service. Finalement le personnel en contact évoque les employés de première ligne de l'organisation, servant d'interface entre celle-ci et le client.

Figure 1.1 : Les éléments fondamentaux du système de SERVUCTION

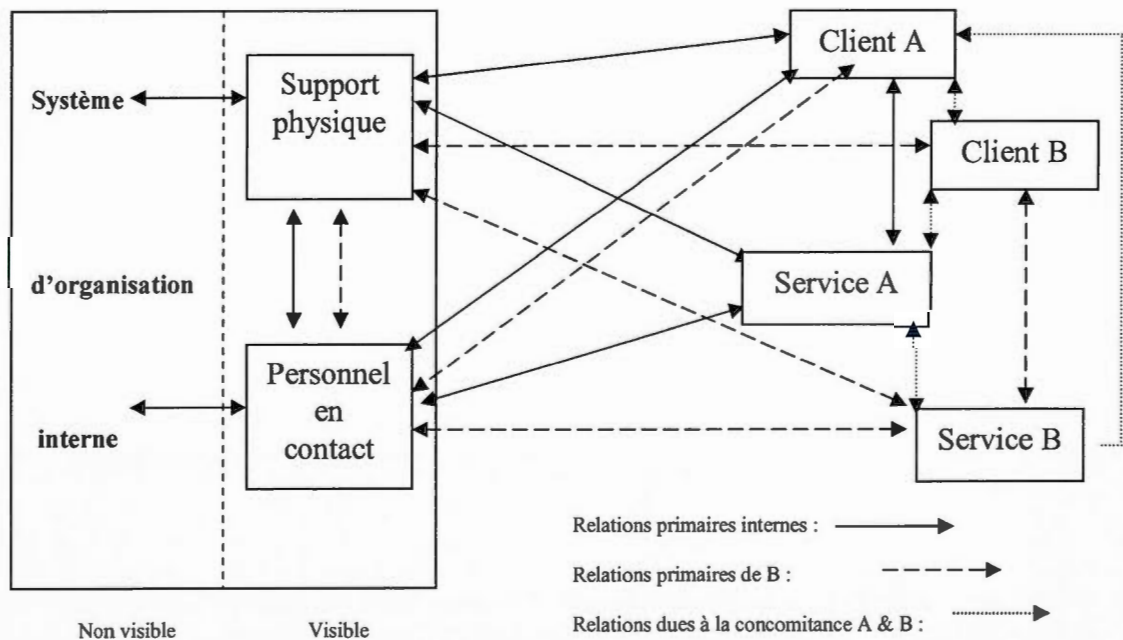


Source : Eiglier et Langeard, 1987 et Eiglier, 2004.

Malgré le fait que les trois composantes fondamentales du service soient constamment en interaction, Eiglier et Langeard (1987) mentionnent qu'il existe des interactions connexes entre ces composantes et le système d'organisation interne, les autres clients et les services qu'ils requièrent (Figure 1.2). La partie visible du service, que l'on pourrait également nommer la scène, est composée du personnel en contact et des supports physiques. Les relations entretenues entre cette partie visible et les consommateurs sur le marché sont les relations primaires. À titre d'exemple, un client d'un restaurant interagit non seulement avec l'employé qui le sert, mais est également en contact avec le mobilier, le décor et l'ambiance.

D'autres relations existent à l'intérieure des organisations de service. La partie non visible, également appelée l'arrière-scène, supporte la partie visible et assure en grande partie l'uniformisation et la qualité dans les services. Le système interne façonne les supports physiques et oriente le personnel en contact dans le but de poursuivre les objectifs de l'organisation. Ces relations de bases du système entre la réception d'un hôtel et la comptabilité par exemple, sont les relations internes.

Figure 1.2 : La SERVUCTION de l'entreprise de service



Source : Eiglier et Langeard, 1987; Eiglier, 2004.

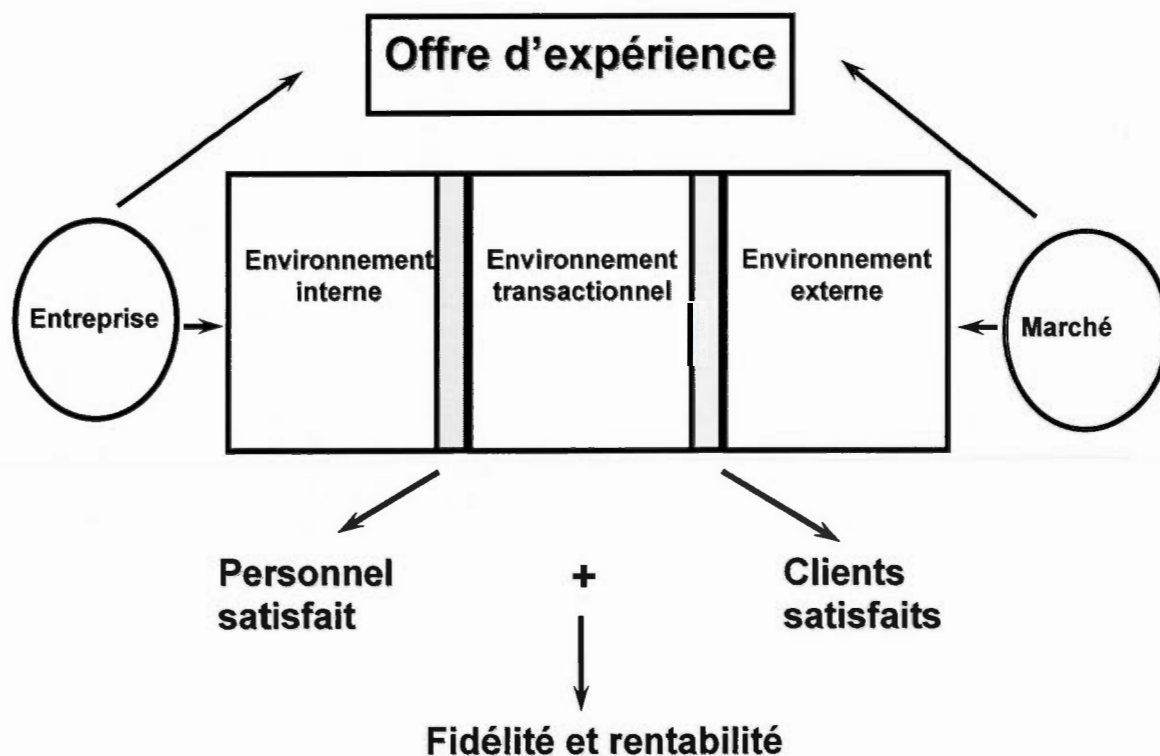
Finalement, chaque client recherche la satisfaction d'un besoin précis qui peut différer d'un client à l'autre. L'interaction entre les clients se fait lorsque deux clients ou plus sont présents au même endroit pour recevoir une prestation et que la présence de l'un influence la prestation que recevra l'autre. Elles sont qualifiées de relation de concomitance. Par exemple, chez un agent de voyage, un client peut se présenter pour organiser un voyage de trois semaines alors qu'une personne en attente peut venir chercher uniquement des billets de train. Ainsi, la durée de la première rencontre aura un impact sur le temps d'attente de l'autre.

1.3 LA PRODUCTIVITÉ TRANSACTIONNELLE : TROIS ENVIRONNEMENTS

Selon Langlois et Tocquer (1992), la productivité transactionnelle est la capacité de l'organisation à augmenter le taux de conversion de l'achalandage client. Cette stratégie consiste à accroître le nombre de transactions parmi les clients qui visitent l'organisation, le nombre de services consommés par visite ou tout simplement le nombre de visites par client. L'organisation peut également chercher à diminuer le nombre de contacts par client pour obtenir le même service sans toutefois miner la qualité.

Dans le but d'améliorer la productivité transactionnelle, l'organisation doit tenir compte de trois environnements marketing des services. Ces trois environnements reposent sur la notion que tous les éléments humains et matériels contribuant à la production du ou des services ont une fonction marketing (Langlois et Tocquer, 1992). Ces trois environnements sont le marketing externe, le marketing transactionnel et le marketing interne (figure 1.3).

Figure 1.3 : L'intégration des trois dimensions du marketing des services



Source : Langlois et Tocquer, 1992

Chaque environnement comporte ses activités marketing. Le marketing externe consiste en la communication avec le marché, les consommateurs et les fournisseurs externes. Le marketing transactionnel dynamise la relation de l'organisation avec le client dans le but d'améliorer la valeur de la perception des services. Il s'agit d'enrichir l'expérience client et d'améliorer le rendement du personnel en contact. Le marketing interne s'effectue au sein de l'organisation. On parle notamment de climat organisationnel, de la gestion du personnel en contact, du recrutement, des relations entre les départements et de la communication à l'intérieur même des départements. Selon Langlois et Tocquer (1992), les trois environnements sont interdépendants dans l'objectif commun de satisfaire la clientèle.

1.4 LA RENCONTRE DE SERVICE

Selon Czepiel et al. (1985), les rencontres de service doivent être considérées avant tout comme des interactions humaines. Généralement, une rencontre de service est définie comme l'interaction directe entre une organisation de service et ses clients (Czepiel et al. 1985). De façon similaire, Shostack (1985) définit une rencontre de service comme une période de temps durant laquelle un consommateur interagit directement avec l'organisation. Malgré le rapprochement de sa définition à celle du terme service, la rencontre de service est plutôt un événement unique se produisant à une période et à un moment défini (Bitner et Hubbert, 1994). Pour plusieurs organisations de service, l'interaction entre le client et le personnel de première ligne est le cœur des activités (Czepiel et al. 1985). Cela est dû principalement à l'inséparabilité de la production et de la consommation où le client joue un rôle important.

Gutek (1995) éclaircit la notion de rencontre de service en la définissant comme la réception d'un service livré par une personne faisant partie d'un ensemble équivalent de prestataires. Elle mentionne que la rencontre de service s'effectue dans un contexte unique, malgré que la plupart des organisations s'attendent à ce que les prestataires rendent la rencontre la plus proche possible d'une relation. Par contre, le lien unissant les deux parties, le client et l'employé, n'est pas aussi fort que dans une relation répétitive. Selon Gutek (1995), les prestataires d'une rencontre de service ressentent peu d'émotions envers leur client, mais l'organisation attend d'eux qu'ils démontrent de fortes émotions. Il est possible pour l'employé d'embellir la rencontre de service pour créer une relation.

La satisfaction de la rencontre de service, la satisfaction globale et la perception de la qualité de service sont des construits distincts du point de vue des clients (Bitner et Hubbert, 1994). La satisfaction de la rencontre de service apparaît quand les acteurs partagent la même expérience satisfaisante et que les deux parties profitent de l'interaction (Klaus, 1985). Bitner (1990) souligne que l'interaction humaine lors de la prestation de service est indispensable à la détermination de la satisfaction ou de l'insatisfaction du client. La satisfaction globale d'un service est basée sur toutes les rencontres de service et les expériences qu'un client vit avec une organisation (Bitner et Hubbert, 1994). La satisfaction de la rencontre de service est un

ingrédient essentiel à cette satisfaction globale expérimentée par le client (Czepiel et al. 1985). Finalement, la perception de la qualité de service est l'impression d'ensemble du client de l'infériorité ou de la supériorité relative de l'organisation et ses services (Bitner et Hubbert, 1994) et le jugement de l'excellence de son offre (Parasuraman et al., 1988). Cette perception est basée sur la satisfaction globale du service.

Comme la satisfaction de la rencontre de service est basée sur l'interaction entre deux acteurs et que les autres niveaux de satisfaction reposent sur elle, il est possible de comprendre l'importance de l'interaction humaine dans toute expérience de service. Le facteur humain est donc fortement présent dans la définition des services et de la productivité.

CHAPITRE II

LA QUALITÉ

La qualité dans les services est devenue indispensable pour faire sa place dans l'industrie des services et y rester. Étant donné l'importance de la rencontre de service sur l'évaluation globale de la qualité de service, il est primordial de s'assurer qu'elle est effectuée de façon appropriée. Le deuxième chapitre traitera de l'évaluation de la qualité dans les services et ses effets sur les consommateurs. L'expérience de la rencontre personnelle de service sera également abordée.

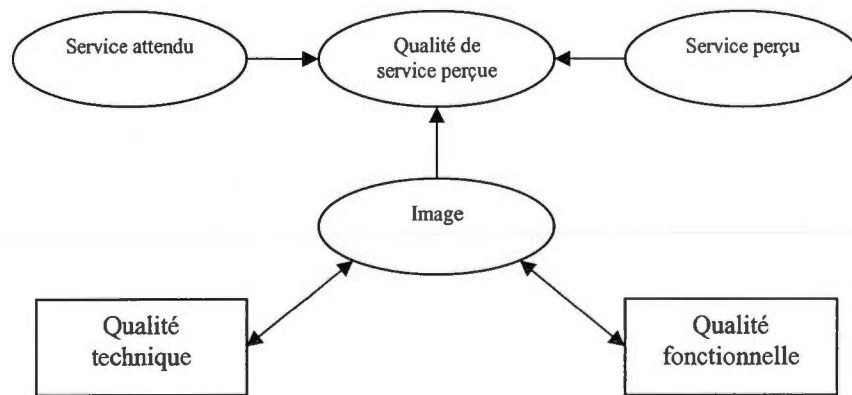
2.1 LA QUALITÉ DANS LES SERVICES

La qualité des services est une préoccupation importante pour les chercheurs et les dirigeants des organisations. Selon Seth et al. (2005), la littérature dans les services s'est développée de façon successive depuis le début des années 1980, fournissant une amélioration continue basée sur les découvertes et observations des prédécesseurs. L'évolution des modèles de la qualité de service est présentée dans les paragraphes suivants.

Grönroos (1984) a établi un modèle divisant la qualité technique et fonctionnelle du service visant à distinguer les concepts de livraison et de performance de service (figure 2.1). La qualité technique représente la performance du service alors que la qualité fonctionnelle représente le déroulement de l'interaction pour arriver au résultat, donc la livraison. Ces deux dimensions composent, selon Grönroos, l'image de l'organisation de service qui, à son tour, influence la qualité de service perçue. La qualité de service perçue par le client est reliée au service attendu et au service perçu par ce dernier. Les critères de la qualité perçue dans les

services passent, selon Grönroos (1988), par le professionnalisme, l'attitude et les comportements, l'accessibilité et la flexibilité, la fiabilité et la confiance, la résolution, puis la réputation et la crédibilité.

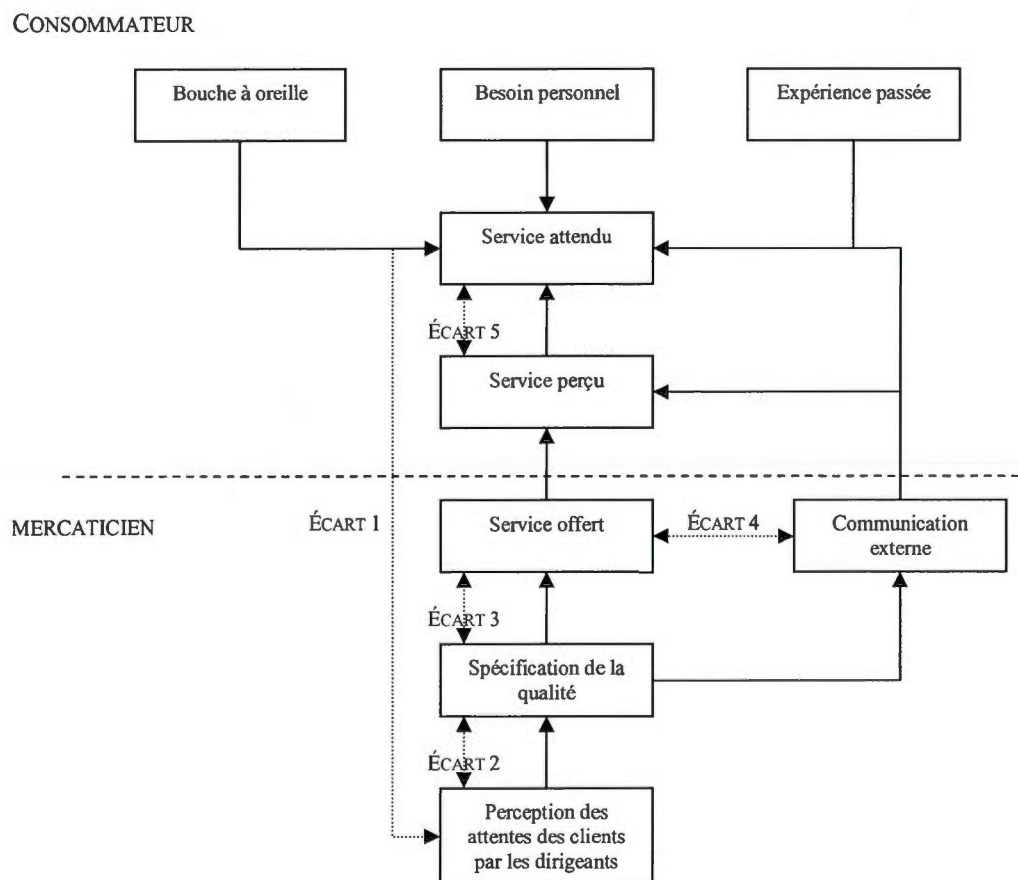
Figure 2.1 : Modèle de la qualité de service



Source : Grönroos, 1984.

Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) définissent la qualité de service comme l'évaluation globale d'une organisation de service spécifique. Cette évaluation serait le résultat de la comparaison entre la performance perçue de l'organisation et les attentes générales du client envers l'organisation dans l'industrie. Le modèle de qualité des services de Parasuraman et al. (1985), illustré à la figure 2.2, a mis en lumière ces écarts quant à la perception de la qualité des services dans son ensemble.

Figure 2.2 : Modèle des écarts dans la qualité de service



Source : Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1985.

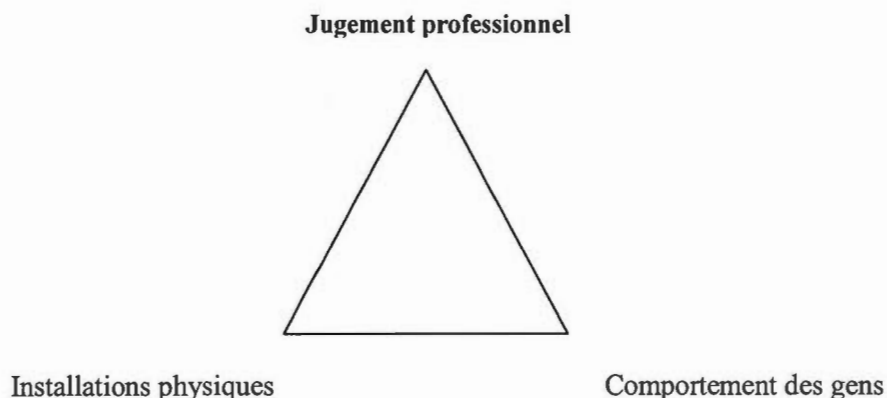
Selon la figure 2.2, une série de discordances existent à l'égard de la perception des dirigeants de la qualité des services et des tâches associées à la livraison de services aux consommateurs. Ces écarts représentent des obstacles majeurs dans la tentative de livrer un service que les consommateurs percevraient de haute qualité (Parasuraman et al., 1985). Ils peuvent être énumérés ainsi :

- Écart 1 : Attentes des consommateurs et perceptions des dirigeants;
- Écart 2 : Perceptions des dirigeants et spécifications de la qualité des services;
- Écart 3 : Spécifications de la qualité des services et livraison du service;
- Écart 4 : Livraison du service et communication externe;
- Écart 5 : Service attendu et service perçu.

Parasuraman et al. (1988) ont également mis sur pied une échelle de mesure multi-items afin que les commerçants comprennent mieux les attentes et la perception de leurs clients. L'échelle SERVQUAL, composée de la tangibilité, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance et l'empathie est utilisée pour connaître l'importance relative de chacune de ces dimensions de la qualité telle que vue par le consommateur et ainsi diminuer les possibles écarts.

Selon Haywood-Farmer (1988), les services possèdent trois attributs de base : les installations physiques du processus, le comportement des gens et le jugement professionnel (figure 2.3). Chacun se divise en maints facteurs. Les installations physiques et le processus sont constitués notamment de l'emplacement physique, du paysage, du décor, de l'espace, de la fiabilité des installations, de la fluidité du processus et de la vitesse d'exécution. Les comportements se composent entre autres de la courtoisie, de la chaleur, de l'amabilité, de la délicatesse, de l'attitude, du ton de la voix, de l'attention, de l'anticipation, de la politesse et de la résolution de problèmes. Finalement, le jugement professionnel se relie plutôt au diagnostic, aux compétences, aux conseils, à l'honnêteté, la confidentialité, la flexibilité, la discrétion ainsi qu'aux connaissances.

Figure 2.3 : Pour atteindre la qualité dans les services

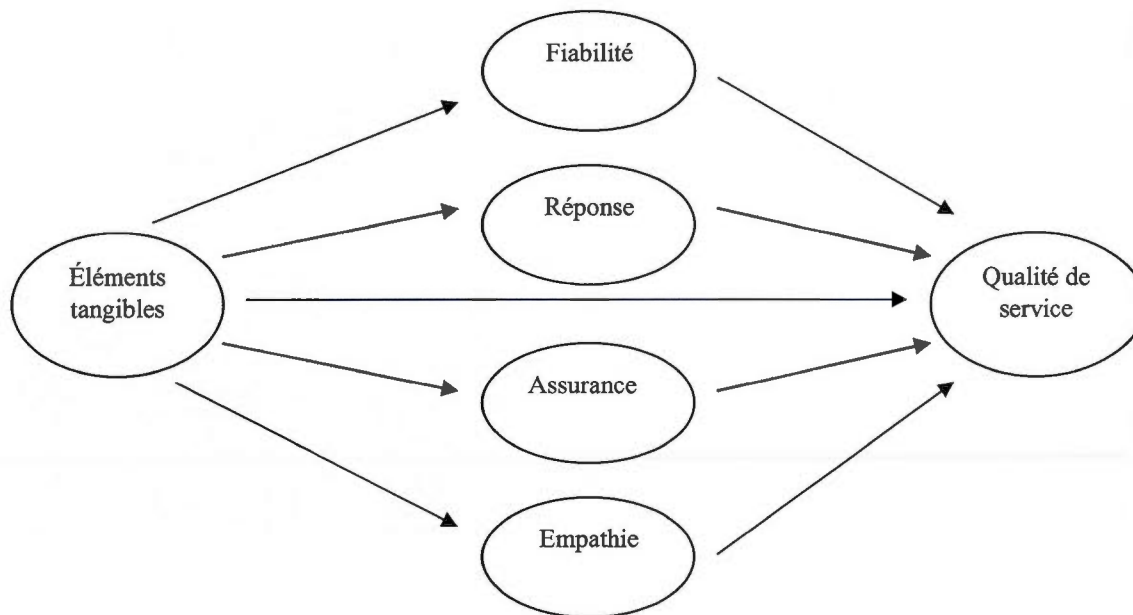


Source : Haywood-Farmer, 1988;1992.

En réaction à ce qui a été fait par le passé, Cronin et Taylor (1992) maintiennent que la qualité doit être mesurée sur la base de la perception de la performance uniquement et non sur l'écart entre les attentes et la perception de la performance. En élaborant l'outil de mesure SERVPERF basé sur les énoncés de l'instrument SERVQUAL, les auteurs démontrent que la perception des clients seule est un meilleur prédicateur de la qualité de service plutôt que la comparaison entre les attentes et la perception maintenue dans le modèle SERVQUAL (Parasuraman et al. 1988).

Parmi les caractéristiques de la qualité des services, Bitner (1992) a approfondi la dimension tangible des services soit l'impact de l'environnement physique sur le client et l'employé. La SERVISCÈNE se compose des conditions ambiantes, des installations et de l'espace, ainsi que des signes, symboles et objets. La réponse interne du client et de l'employé à l'environnement de service, qu'elle soit cognitive, émotionnelle ou physiologique, a un impact sur le comportement d'approche ou d'évitement de ces derniers. En plus de cet effet direct, la SERVISCÈNE influence la nature de l'interaction entre le client et le personnel en contact. Elle agit sur l'évaluation du client des autres facteurs, plutôt intangibles, déterminant la qualité de service perçue (Reimer et Kuehn, 2005). Les éléments tangibles influencent donc l'évaluation de l'ensemble des éléments intangibles de la qualité de service sans influencer chacun d'eux spécifiquement. La figure 2.4 démontre le modèle de Reimer et Kuehn (2005).

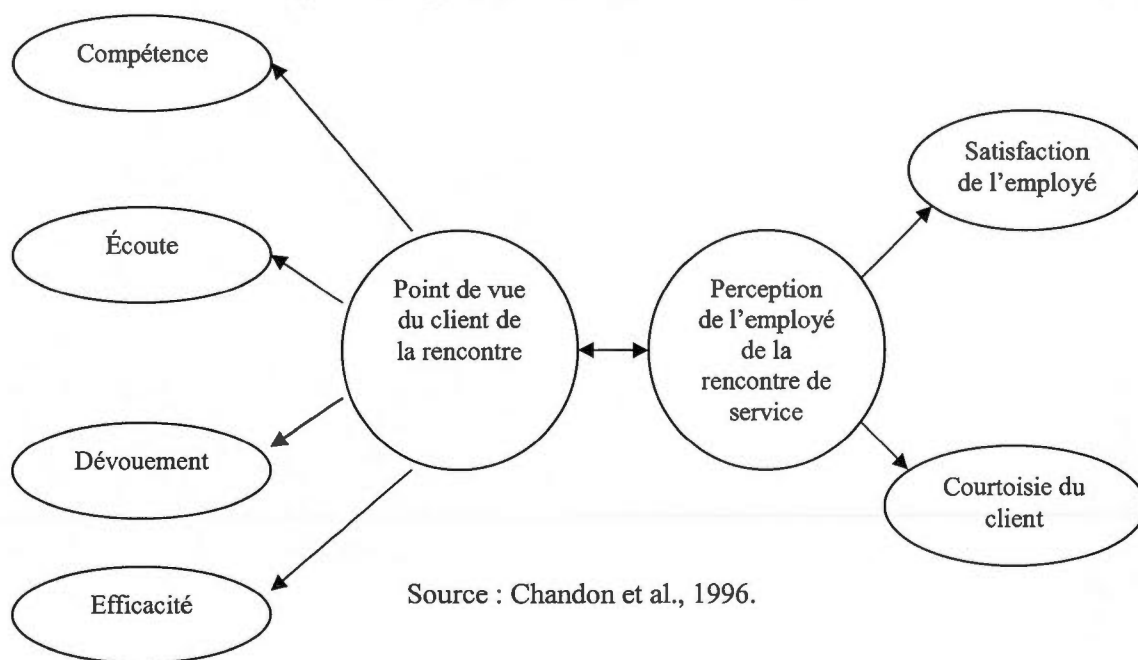
Figure 2.4 : Effets directs et indirects des éléments tangibles sur la qualité de service perçue



Source : Reimer et Kuehn, 2005.

Chandon et al. (1996) explorent les dimensions de la qualité de la rencontre de service selon la perspective du client et celle du personnel en contact. Leur modèle est illustré à la figure 2.5. Ils arrivent à la conclusion que quatre indicateurs composent l'évaluation de la qualité de l'interaction par le client : la compétence perçue, l'écoute, l'efficacité et le dévouement. Selon cette étude, la compétence perçue, l'écoute et le dévouement ont une plus grande importance pour le client dans l'évaluation de la rencontre de service que l'efficacité du service. Par ailleurs, la perception du prestataire de service est composée de sa satisfaction envers la rencontre et de la courtoisie du client. Les composantes de la qualité interactionnelle sont différentes pour le client et le personnel en contact, et par conséquent, ne peuvent être mesurées que d'un seul côté. Il est donc indispensable d'évaluer la perception du client et de l'employé de la rencontre de service (Chandon et al., 1996).

Figure 2.5 : Qualité de la rencontre de service



Le modèle de la qualité expérientielle de service de Langlois (2003) se compose de cinq dimensions (tableau 2.5). Dans sa thèse de maîtrise, Maurette (2003) a confirmé la véracité des cinq dimensions de la qualité dans les services. Ces dimensions sont la fiabilité du service, l'accessibilité, le divertissement, le confort physique et l'environnement relationnel personnalisé. La valeur intrinsèque du service est la plus importante dimension, référant à la fiabilité et à la sécurité de la prestation. Cette *fiabilité* est le rendement de l'organisation par rapport à la prestation attendue par le client. L'*accessibilité* se rapporte à la facilité d'accès physique et informationnelle de l'organisation de service. Le *divertissement* est plutôt relié au thème, à la programmation et l'apparence des événements. L'*environnement physique* rappelle la cohérence du décor, mais principalement le confort et la fonctionnalité des lieux. Finalement l'*environnement relationnel personnalisé* réfère à l'interaction de l'organisation avec la clientèle et à la prise en charge du client par le personnel. Chacune des dimensions de la qualité expérientielle de service est scindée en compétences à développer par l'organisation de service. La présente étude s'attarde à la cinquième dimension, celle de la relation personnalisée où les compétences sont reliées aux aspects relationnels du personnel en contact et à l'interaction avec la clientèle.

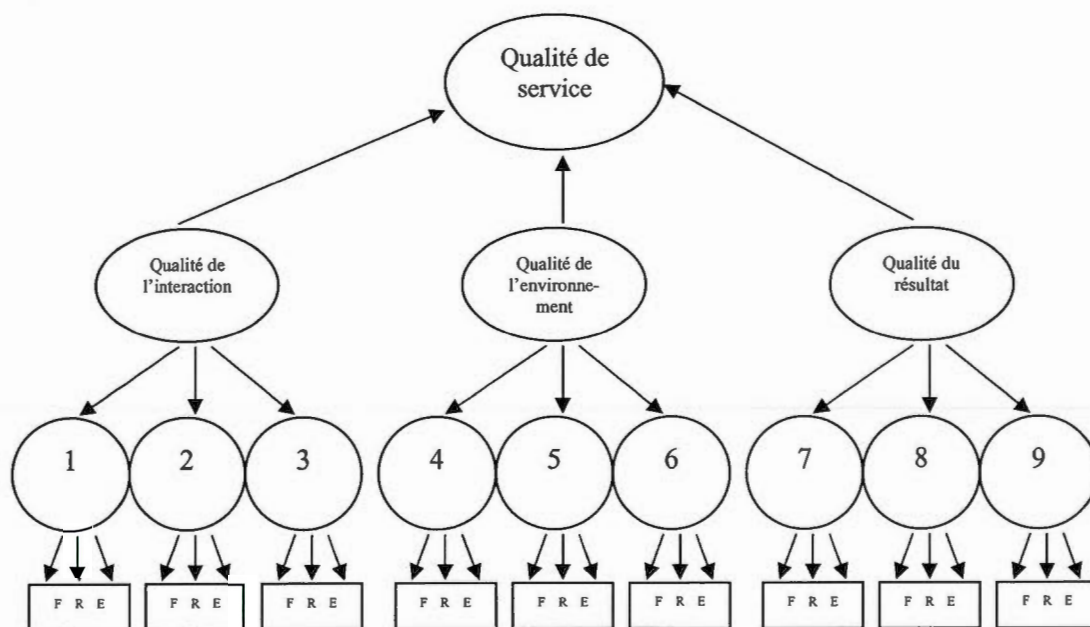
Tableau 2.1 : Facteurs de la qualité dans les services

Dimensions	Facteurs
La fiabilité	Fonctionnalité
	Constance
	Risques psychologiques et sociaux
	Risques de sécurité
	Risques financiers
L'accessibilité	Accessibilité physique
	Information directionnelle
	Promptitude du service
	Gestion de l'attente
	Gestion des exceptions
Le divertissement	Thème et marque
	Divertissement permanent
	Programmation d'événements
	Apparence et costumes du personnel
	Produit de mémorabilité
L'environnement physique	Cohérence du décor et du thème
	Confort physique
	Confort musical
	Expérience gustative
	Expérience olfactive
Environnement relationnel personnalisé	Empathie du personnel
	Leadership d'influence
	Leadership transactionnel
	L'attention du personnel
	Action de fidélisation

Source : Langlois et Maurette, 2003.

La qualité de service a été récemment conceptualisée en un modèle multidimensionnel et hiérarchique retrouvé à la figure 2.6 (Brady et Cronin, 2001). Les dimensions primaires de la qualité de service sont la qualité de l'interaction, la qualité de l'environnement physique et la qualité du résultat. La qualité de l'interaction est divisée en attitude, comportement et expertise. L'environnement physique se divise en condition ambiante, design et facteurs sociaux alors que la qualité du résultat est composée du temps d'attente, des éléments tangibles et de l'impression face à la qualité de service. Chacune des composantes des trois environnements sont mesurées par des indicateurs de fiabilité, de réponse et d'empathie. L'évaluation de ces trois indicateurs fonde, pour chacune des composantes, la mesure des trois environnements et la somme de ceux-ci forme la mesure de la qualité de service.

Figure 2.6 : Approche hiérarchique de la qualité de service perçue



Source : Brady et Cronin, 2001.

Légende :

1 = Attitude

2 = Comportement

3 = Expertise

4 = Conditions ambiantes

5 = Design

6 = Facteurs sociaux

7 = Temps d'attente

8 = Éléments tangibles

9 = Impressions

Selon Svensson (2004a), la qualité de la rencontre de service doit être évaluée selon la perspective simultanée du client et de l'employé de première ligne. Cette qualité interactive est composée de la différence entre les perceptions du prestataire et du client. En reprenant le modèle SERVQUAL, il mesure la qualité de service du point de vue de l'employé et du client. La qualité d'interaction dans les services est obtenue quand la perception du client est supérieure à celle de l'employé. L'écart entre les deux constitue la qualité d'interaction. Il est

donc possible d'établir les priorités d'action basées sur la congruence ou la dissonance des perspectives. La situation est préoccupante quand le client perçoit le service comme mauvais et l'employé le perçoit comme bon.

Par ailleurs, sur la base des recherches précédentes, Svensson (2004b) a déterminé six dimensions qui permettent d'analyser la qualité d'un enchaînement de service : le visuel, la fiabilité, la réaction, la confiance, l'accessibilité et la compréhension. Il mentionne notamment que l'empathie fournit la base d'un service de haut standard dans la relation entre le prestataire de service et le client durant les rencontres de service directes et indirectes. Selon Svensson (2004b), l'évaluation d'une prestation de service doit tenir compte de trois paramètres cruciaux : le temps, le contexte et le seuil de performance. Une simple défaillance dans une chaîne de service peut affecter gravement la performance perçue par le client et l'employé.

Les études sur l'industrie des services ont évolué depuis les vingt dernières années. Du concept de livraison de service, le point focal s'est déplacé vers l'interaction entre le personnel en contact et le client lors d'une prestation de service. Dans tous les cas, les chercheurs veulent comprendre l'évaluation formulée par le consommateur afin d'appuyer sur les bons leviers et satisfaire la clientèle. La section suivante traite des conséquences affectives et conatives de la perception que les gens ont d'un service.

2.2 EFFETS DE LA PERCEPTION DU SERVICE

Les recherches démontrent que l'évaluation positive d'un service par le client a des répercussions sur ses émotions et son comportement. Notamment, le client peut retourner acheter chez le prestataire et recommander l'organisation grâce à des sentiments positifs, une sensation forte ou un soulagement ressenti lors de sa visite dans l'établissement de service. La perception de la qualité du service envers une organisation engendre des retombées financières indéniables pour l'entreprise. Ces retombées sont discutées dans les paragraphes suivants.

Un modèle basé sur les conséquences comportementales et financières de la qualité des services a été élaboré par Zeithaml et ses collègues (1996) afin de mieux cerner les conséquences de la qualité du service. Une qualité de service supérieure engendre une intention favorable envers la compagnie (Zeithaml et al., 1996). Un client fidèle à la compagnie engendre des retombées économiques intéressantes pour celle-ci. Par contre, un client évaluant la qualité du service comme inférieure aura une intention défavorable qui peut se traduire par un détachement de la compagnie (Zeithaml et al., 1996). Les conséquences financières sont alors négatives, allant jusqu'à la perte du client. Cette étude a démontré que la qualité des services est associée positivement aux intentions de comportements favorables et négativement aux intentions défavorables. La fidélité est l'intention de comportement la plus évidente. Par ailleurs, il y a notamment une différence marquée des intentions comportementales entre les clients n'ayant expérimenté aucun problème avec la compagnie, ceux ayant eu un problème résolu et ceux ayant rencontré un problème sans correctif (Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1996). La résolution de problèmes améliore les intentions de comportement du client, mais l'idéal reste toujours de minimiser les problèmes rencontrés par les clients.

D'autre part, un lien important existe entre la réponse comportementale, les actions de communication bouche à oreille ainsi que l'intention de changer de compagnie (Athanassopoulos et al., 2001). Les chercheurs ont également établi que la compétence des employés affecte fortement la réponse comportementale des clients. Les autres variables importantes afin de comprendre la réponse des clients sont la fiabilité, les évidences physiques et la valeur de l'argent dépensé (Athanassopoulos et al., 2001).

Un concept important à souligner dans la relation de service est l'orientation client de l'employé. Brown et son équipe (2002) définissent l'orientation client comme le trait de personnalité reflétant la prédisposition de l'employé de service à répondre aux besoins des clients durant son travail. Selon Donovan (2001), l'orientation client de l'employé se manifeste par quatre comportements reconnus par le client. Ces comportements manifestés par l'employé à l'égard du client sont le dorlotement, la compréhension des besoins, la livraison de service et la relation personnelle. La satisfaction du client envers la rencontre de

service et son engagement pour l'organisation sont reliés positivement à sa perception des comportements orientés client, démontrés par le personnel en contact (Donavan, 2001).

Somme toute, la qualité dans les services engendre généralement la satisfaction chez les clients. L'organisation doit chercher à servir son client à l'intérieur de sa zone de tolérance afin que les conséquences de son comportement soient favorables à la compagnie.

Ce second chapitre a donc mis en lumière l'évaluation de la qualité dans les services. Plusieurs modèles ont été élaborés pour comprendre comment la qualité est évaluée par les consommateurs et quels sont les effets de la qualité de service dans son organisation. Nous comprenons donc que les clients évaluent les services sur des critères spécifiques et que l'évaluation positive a des impacts positifs sur le comportement futur des clients.

L'expérience de la rencontre personnelle, qui doit aussi être de qualité, sera abordée dans le chapitre suivant. De façon à aller au-delà des attentes des clients, le leadership expérientiel du personnel en contact joue un rôle dans la prestation de service au niveau de la relation personnalisée.

CHAPITRE III

LES DIMENSIONS DE LA RELATION PERSONNELLE DE SERVICE

La relation entre le personnel en contact et le client est maintenant appelée à suivre la tendance de l'expérience. Cette interaction doit devenir en soi une expérience et contribuer de façon prépondérante à la réalisation d'une offre de service différenciée des autres. Ce troisième chapitre définira la relation personnelle de services et chacune de ses dimensions : la séduction, l'influence, la conclusion, le service et l'ancrage.

3.1 L'EXPÉRIENCE DE LA RENCONTRE PERSONNELLE DE SERVICE

Lors d'une rencontre personnelle de service, l'interaction entre le personnel en contact et le client peut être vécue comme une expérience et non pas uniquement comme une transaction. Selon Pine et Gilmore (1998), une expérience de service a lieu quand une compagnie utilise intentionnellement ses services comme une scène de spectacle et ses biens comme supports au spectacle offert. Ces expériences sont en soi personnelles, détenant leur existence uniquement dans l'esprit de l'individu qui s'engage au niveau émotionnel, physique, intellectuel et même spirituel (Pine et Gilmore, 1998). Les caractéristiques de l'expérience varient selon la participation du client et ses connexions avec l'environnement de l'expérience. Dans le cas d'une soirée thématique, sa participation peut être active ou passive et sa connexion avec l'environnement et le personnel de service peut être faite de façon à vivre une immersion ou une absorption. Dans le cas d'immersion, le client est totalement à l'intérieur de l'expérience, alors que dans le cas de l'absorption, il en est témoin d'une façon plus passive.

Les organisations doivent aussi miser sur des éléments clés dans la construction de leur design expérientiel (Pine II et Gilmore, 1998). Ce design comprend le thème de l'expérience, l'harmonisation des impressions par des énoncés positifs, l'élimination des énoncés négatifs, la création de souvenirs et l'implication des cinq sens. La présence d'un thème unissant chacune des caractéristiques représente un aspect crucial de la prestation expérientielle (Pine II et Gilmore, 1998; Langlois et Maurette, 2003). La cohérence entre chaque composante est donc essentielle pour que l'expérience soit réussie. Dans un hôtel, cela signifie que la philosophie de service doit être présente non seulement dans le décor et les installations disponibles, mais également véhiculée par tous les employés qui y travaillent et qui communiquent avec la clientèle.

Selon Schmitt et ses collègues (2004), le show business est partout dans la firme. Il est utilisé pour éblouir les clients, lancer de nouveaux produits ou services, et attirer de nouveaux partenaires d'affaires (Schmitt et al., 2004). Le show business dans l'organisation aide à différencier le produit, le service ainsi que la marque, et il contribue à la création de liens puissants avec les clients tout en servant de nouvelle arme contre la concurrence (Schmitt et al., 2004). Le show business dans l'entreprise fait référence à l'expérience de service. Dans le cas de la création de relations, le processus de show business mis en œuvre par l'employé en contact se compose de la compréhension, de la livraison, du dialogue et de l'établissement du lien (Schmitt et al., 2004). L'expérience de show business doit se vivre lors de l'échange entre l'employé et le client. Cette expérience est primordiale pour l'appréciation de l'ensemble globale d'une organisation de service.

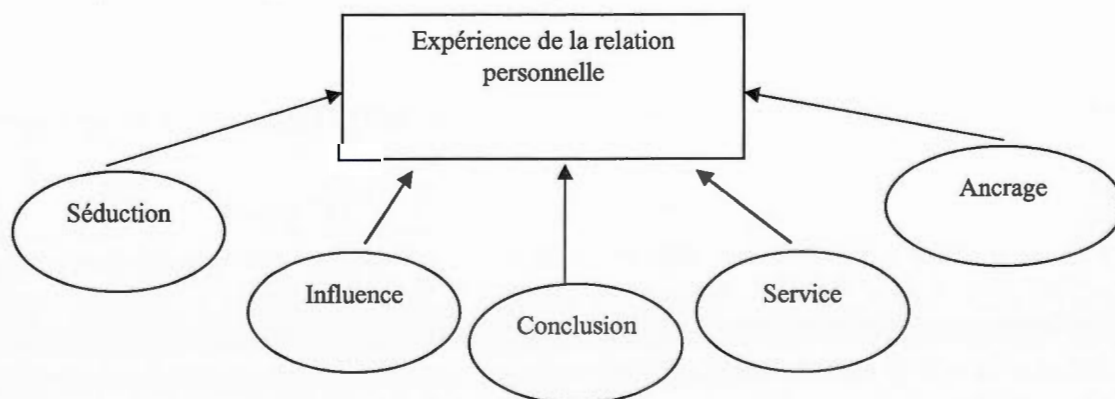
En s'inspirant de l'exemple d'un théâtre, Stuart (2006) établit sept étapes à suivre pour assurer une expérience de service réussie. D'abord, l'organisation doit rester concentrée étroitement sur le thème en considérant ses capacités en termes de ressources. En second lieu, elle doit communiquer et partager une vision de service, principalement avec les responsables de l'organisation. Troisièmement, elle doit s'assurer de la constance et de l'authenticité dans tous les aspects du service offert, du plus large au plus étroit. Par la suite, l'organisation doit intégrer l'ensemble de ces éléments en utilisant des mécanismes de communication informels et formels. Cinquièmement, elle doit créer un esprit d'expérimentation et d'innovation pour

tous les employés en encourageant leur implication dans le processus de création. Ensuite, il est important que les cadres facilitent le travail des employés au lieu de le diriger. Finalement, l'organisation doit intégrer et mener les opérations plutôt que de les commander et de les contrôler.

En somme, l'objectif est de maximiser l'atteinte de l'immersion du consommateur et l'expérience positive dans un contexte où l'absorption est la norme. Cela crée la différence entre la simple satisfaction et la loyauté du client. Cette démarche a pour but d'aider les dirigeants à inciter leur personnel en contact à créer des rencontres de service face-à-face davantage mémorables.

Puisque l'aspect interactionnel de la prestation de service est un déterminant majeur dans l'évaluation de la perception du service, il est indispensable d'approfondir l'environnement relationnel personnalisé, soit la cinquième dimension de la qualité dans les services (Langlois et Maurette, 2003). Selon Langlois et Tocquer (1992), la dimension de la relation personnalisée est un processus transactionnel divisé en cinq phases. Ces moments de vérité, qui permettent aux employés prestataires de service de faire vivre une expérience personnelle à la clientèle, sont la séduction, l'influence, la conclusion, le service et l'ancrage (figure 3.1). Ces cinq étapes forment le modèle SICSA (Langlois et Tocquer, 1992). La nature de l'offre de service est encore plus qu'intangible, elle doit maintenant être mémorable (Pine II et Gilmore, 1998). La personnalisation du service offert par l'employé de première ligne peut être engendrée par la participation du client et son lien avec l'environnement de service.

Figure 3.1 : L'expérience de la relation personnelle d'une rencontre de service



3.2 SÉDUCTION

Le pouvoir de séduire est celui d'instaurer un premier contact impeccable et d'entamer la relation d'une façon à donner une première bonne impression au client. Cette relation rappelle la dimension fonctionnelle composée de l'interaction entre le client et le personnel proposée par Grönroos (1984). Après une revue de la littérature, nous remarquons que le pouvoir de séduction se polarise autour de cinq indicateurs composés de l'harmonie interne, l'harmonie relationnelle, l'attitude, l'empathie et l'apparence.

3.2.1 Harmonie interne

Le contrôle de soi réfère à la gestion de ses émotions lors de la prestation de service. Il est primordial pour l'employé de gérer ses émotions afin de réagir de façon éclairée en situation de stress, d'autant plus que le client assiste à sa prestation. La croissance de l'économie de service et d'expérience engendre une hausse des attentes des employeurs et des clients envers les employés de première ligne. En fait, les employés de tous les niveaux doivent composer quotidiennement avec des situations de stress et continuer à fonctionner malgré la tension qui les anime. Les situations de confrontation sont vécues avec les superviseurs et les pairs, ainsi qu'avec les clients. La phrase bien répandue que le «client a toujours raison» communique un pouvoir inégal dans les transactions impliquant un client et un employé. C'est également une des raisons pour laquelle les employés sont la cible d'agression de la part des clients (Hochschild, 1983). Le contrôle de soi passe par la gestion de ses émotions et la régulation de ses réactions physiques face au stress rencontré.

Une étude sur les comportements d'agressions verbales des clients envers les employés dans un centre d'appel révèle que 15% à 20% des communications quotidiennes sont composées de ce type d'interaction (Grandey, Dickter et Sin, 2004). La recherche a de plus démontré que la fréquence rapportée et la menace perçue des agressions des clients envers les employés ont une influence sur l'épuisement émotionnel vécu par ces derniers (Grandey, Dickter et Sin, 2004). L'étude de Grandey et son équipe (2004) a également révélé que les employés percevant les agressions verbales des clients comme très stressantes utilisent des méthodes de

comédie en surface et de répliques pour gérer la situation immédiate. La comédie en surface consiste à uniquement modifier son expression externe sans changer son émotion interne. Les employés ayant perçu les clients d'une manière moins stressante modifient plutôt leurs émotions par la comédie en profondeur, menant à des résultats bénéfiques. Aider les employés à voir les clients agressifs d'une manière moins stressante peut donc améliorer la réponse de ces derniers envers les clients et ainsi diminuer l'épuisement émotionnel. Malgré le fait que le client n'ait pas toujours raison, la réponse de l'employé doit toujours rester professionnelle.

La perte de contrôle émotionnel lors d'un échange de service a un effet sur la relation entretenue avec le client et sur la capacité analytique de l'employé. Puisque l'évaluation menaçante des clients hostiles augmente le niveau de stress au travail, les répercussions (épuisement émotionnel, absentéisme et insatisfaction des clients) sont pesantes à absorber autant pour l'employé que pour l'organisation. Selon Childre et son équipe (2003), l'esprit est en relation avec le corps et les émotions. Leurs recherches sur la gestion de la qualité interne ont donné naissance à un ensemble de techniques dont le but est de réduire le stress vécu par les employés tout en augmentant la performance générale de ces derniers (Cryer, McCraty et Childre, 2003).

Par ailleurs, les employés de première ligne des organisations de services semblent nécessiter de multiples talents pour mener à bien leurs tâches (Varca, 2004). Le profil des employés est composé des compétences cognitives, de maîtrise de soi et des compétences techniques. La maîtrise de soi fait référence à la tolérance au stress, à la planification, à l'attention aux détails et à la clarté d'esprit. L'environnement de service est très demandant pour les employés ce qui implique que la maîtrise de soi détienne une grande importance.

Selon Bitner et ses collègues (1990), la probabilité que l'employé mette en œuvre l'action appropriée serait fonction de ses connaissances et de son contrôle. Le contrôle permettrait aux employés de prendre les actions nécessaires lors de la prestation de service (Bitner et al. 1990). Cette notion est importante étant donné que, lors de failles dans les services, la manière dont l'incident sera retenu par le client dépend de la réponse de l'employé. Bitner

(1992) suggère notamment que la perception d'un personnel en contrôle dans l'environnement de l'expérience augmente le plaisir et influence positivement le comportement d'approche du client. Finalement, l'étude de Singh (2000) confirme que le contrôle de l'employé envers sa tâche est une ressource puissante et devrait être encouragé par les dirigeants. Ce contrôle envers la tâche aurait un impact au niveau de la maîtrise de soi et aiderait à limiter l'épuisement émotionnel.

3.2.2 Harmonie relationnelle

L'harmonie relationnelle peut être décrite comme le maintien d'une bonne relation entre le personnel en contact et le client. Par son comportement accueillant, l'employé dégage une ouverture à la relation. Par exemple, le comportement chaleureux est un construit positif car il est hautement corrélé avec l'amabilité, la qualité perçue et la loyauté (Lemmink et Mattsson, 1998).

Rafaeli (1989) décrit la qualité du travail émotionnel comme impliquant une façade chaleureuse et amicale afin que le client apprécie la rencontre de service. Le comportement émotionnel de l'employé se traduit par des gestes verbaux et non verbaux. Les premiers sont les salutations et les remerciements et les seconds sont le sourire et le contact visuel (Rafaeli, 1989).

La proximité psychologique a également été étudiée par Chandon et son équipe (1997). Le construit comprenait notamment l'accueil chaleureux. Bien que la sous-dimension n'ait pas été confirmée, l'interactivité est essentielle à l'analyse de l'interaction (Chandon et al. 1996). Price et ses collègues (1995) explorent trois dimensions moins étudiées dans la littérature des services : la durée, le contenu affectif et la proximité de la relation. L'harmonie relationnelle est affectée par chacun de ces facteurs (Price et al., 1995).

3.2.3 Attitude

Selon Czepiel et ses collègues (1985), l'attitude est composée de la serviabilité, l'ouverture, l'amabilité, la chaleur et le souci d'autrui. Elle est reliée non seulement aux caractéristiques de l'employé, mais également à la perception du client de celles-ci (Czepiel et al., 1985). Dans le modèle de SERVQUAL et SERVPERF, l'attitude du personnel en contact est reliée à la serviabilité, soit la volonté d'aider le client et lui fournir un service rapide (Parasuraman et al. 1988; Brady et al. 2002). D'après Nickson et son équipe (2005), l'attitude est une habileté interpersonnelle et sociale alors que l'apparence est une habileté esthétique. Ces habiletés sont les plus importantes aux yeux des employés et leur employeur et ce, davantage que les habiletés techniques. Le comportement des employés de première ligne est déterminant et les clients perçoivent le personnel bien présenté, courtois, aidant et empathique comme jouant un rôle clé dans la qualité du service.

Les bienfaits et les retombées de la démonstration d'émotions positives dans les rencontres de services sont indéniables. Des études ont prouvé que les émotions positives exprimées par les employés influencent l'évaluation des services rencontrés (Zeithaml et al., 1996; Grandey et al. 2005), le degré de satisfaction ressenti par les clients (Zeithaml et al., 1996), le temps passé dans le magasin (Tsai et Huang, 2002), l'intention de retourner et recommander l'entreprise (Tsai, 2001; Athanassopoulos et al., 2001; Mattila, 2004) et l'amabilité du personnel perçue par le client (Tsai et Huang, 2002; Grandey, et al., 2005).

3.2.4 Empathie

Selon Langlois et ses collègues (1991), le degré d'empathie est le facteur déterminant de la perception de la compétence et de la crédibilité du personnel en contact. Un écart important existe entre l'empathie et la non empathie sur la décision d'acheter. De façon similaire, l'empathie a également un impact positif sur la rétention des arguments de vente dans les services (Langlois et al. 1992). Parmi les déterminants de la qualité de service élaborés par Parasuraman et son équipe (1985), l'empathie est présente sous le thème de la compréhension.

Par ailleurs, l'empathie est une dimension centrale de l'échelle de mesure multi-items SERVQUAL, (Parasuraman et al., 1988). L'équipe de Parasuraman (1988) la définit comme la bienveillance et l'attention personnalisée de l'organisation et ses employés. Elle se retrouve aussi dans l'échelle SERVPERF (Brady et al., 2002). On peut également relier l'empathie à l'écoute décrite par Chandon et ses collègues (1997) dans leur modèle de la qualité de l'interaction de service. L'empathie est traduite dans le modèle de Svensson (2004b) comme la compréhension du personnel en contact. Svensson (2004b) mentionne notamment que l'empathie dans la relation entre le prestataire de service et le client durant les rencontres de service directes et indirectes fournit la base d'un service de haut standard. Varca (2004) définit l'empathie comme la capacité à se mettre mentalement dans la situation de quelqu'un d'autre et de comprendre ses sentiments. Elle est définitivement une compétence interpersonnelle que doit détenir le personnel en contact (Varca, 2004).

3.2.5 Apparence

D'après l'expérience «Catherine», menée par l'équipe de Langlois (1991), un employé possédant un air naturel sympathique combiné à un comportement empathique s'avère détenir le profil le plus positif aux yeux du client. Le fait d'être soigné semble créer une barrière artificielle et exerce un impact négatif sur l'authenticité de la relation. Par contre, au niveau de la mémorisation des arguments de vente, la combinaison de l'empathie et de l'apparence soignée de l'employé permet au client de retenir plus d'arguments (Langlois et al. 1992). Selon Grönroos (1988), le professionnalisme et l'apparence crédible de l'employé sont des caractéristiques importantes de la qualité du service. Également, l'apparence du personnel en contact est intégrée aux éléments tangibles (Parasuraman et al., 1985; 1988) et visuels (Svensson, 2004b) d'une prestation de service. Selon l'étude de Nickson et al. (2005) les qualités esthétiques sont parmi les plus importantes qualités à détenir aux yeux des employeurs et employés.

3.3 INFLUENCE

L'influence est la capacité de l'employé de première ligne à susciter l'envie chez le consommateur afin de favoriser sa motivation et la relation avec lui (Langlois et Maurette, 2003). Elle serait composée de la conviction, de la compétence, du langage, de la présentation des services et de l'orientation solution. Donner aux employés un certain contrôle les motive à régler les problèmes et à répondre aux requêtes d'une façon efficace (Bitner et al., 1990). Ils pourront l'utiliser pour influencer le comportement et l'appréciation du client envers le service. Selon Solomon et son équipe (1985), le rôle de l'employé est en grande partie de connaître ses produits et services, de les présenter de façon convaincante et d'orienter les solutions vers les besoins de ses clients.

3.3.1 Conviction

La crédibilité de l'employé de première ligne (Parasuraman et al., 1985) est très importante afin d'avoir une certaine influence sur le client. Bien que chacune des dimensions de Parasuraman et ses collègues (1988) aient sa place, la caractéristique la plus proche de l'influence dans leur modèle est celle de l'assurance. L'assurance est définie comme la connaissance et la courtoisie des employés ainsi que leur capacité à inspirer la confiance (Parasuraman et al., 1988). Dans le modèle de Svensson (2004b), la confiance du personnel en contact est définie comme l'assurance démontrée par celui-ci durant l'interaction. Cette assurance se transforme en une attitude ou un comportement convaincant pour le client. L'élément de conviction est donc essentiel dans l'influence.

3.3.2 Compétence

Czepiel et ses collègues (1985) incluent l'expertise dans les caractéristiques principales du prestataire de service. Elle fait référence à l'impact de la formation de l'employé, de son expérience, sa perspicacité et sa créativité sur le résultat du service. Pour l'équipe de Parasuraman (1985), la compétence est un déterminant de la qualité de service qui représente les habiletés et les connaissances pour accomplir le service. Les connaissances se retrouvent

également dans la dimension d'assurance du modèle SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). De la même manière, Chandon et son équipe (1997) considèrent que la compétence perçue est un indicateur de la qualité de l'interaction. Selon Varca (2004), les compétences cognitives et techniques font partie d'un ensemble d'habileté que doit détenir un employé prestataire de service. Les compétences cognitives sont composées du traitement de l'information alors que les compétences techniques sont reliées à l'expertise et aux connaissances de l'employé. Si l'employé assimile les informations véhiculées par le client et démontre les compétences techniques pour répondre à ses besoins, la qualité de service devrait être plus grande.

3.3.3 Langage

Le degré d'assurance et la compétence du personnel en contact sont véhiculés à l'aide du langage utilisé par le personnel en contact. Ce langage doit être simple et concis afin que le client comprenne rapidement ce qu'exprime l'employé de première ligne. De cette manière, la prestation sera plus rapide et efficace. Pour Parasuraman et ses collègues (1985), la communication signifie de garder les clients informés dans un langage qu'ils comprennent et de les écouter. Cela veut aussi dire de s'ajuster au langage des différents clients. Parmi les compétences interpersonnelles du personnel en contact, Varca (2004) considère l'expression orale comme la capacité à communiquer de façon claire et compréhensible.

3.3.4 Présentation des services

L'expression orale comprend également l'habileté à faire des présentations, soit de faire des discours formels sur des sujets particuliers à un groupe de personnes (Varca, 2004). Puisque le degré d'effort manifesté par l'employé est relié à la perception des clients de la rencontre de service (Mohr et Bitner, 1995), la présentation assidue des services constitue une facette des efforts déployés par l'employé de première ligne. La vente de service, ou sa présentation, étant l'habileté à influencer l'achat et l'utilisation continue, fait donc partie de cette compétence (Varca, 2004).

3.3.5 Orientation solution

Le degré d'effort déployé pour arriver au résultat désiré (Mohr et Bitner, 1995) fait également partie de l'orientation solution. Les efforts déployés ont un impact sur l'évaluation et ce même si la transaction ne se conclut pas (Mohr et Bitner, 1995). Parmi les catégories de déterminants de la satisfaction ou de l'insatisfaction des clients face à des incidents lors de la prestation de service, la réponse de l'employé devant les besoins et demandes du client et devant les faiblesses du service constituent deux catégories majeures (Bitner, Boom, et Mohr, 1994). La fiabilité du comportement dans l'échelle de Brady et Cronin (2001) représente l'action prise par l'employé pour répondre aux besoins du client. Parmi les compétences interpersonnelles, Varca (2004) mentionne la recherche de faits qui se veut la capacité à trouver les informations importantes et pertinentes à propos d'un problème durant les conversations, questionnements et discussions. L'orientation solution serait donc un élément d'influence de la transaction manifesté par les efforts déployés par les employés.

3.4 CONCLUSION

Le pouvoir de conclure est la capacité à optimiser et dynamiser les relations avec le client et de le faire passer à l'action (Langlois et Maurette, 2003). Le rôle de l'employé lors de la prestation de service a pour finalité de conclure la transaction. Le pouvoir de conclure est scindé en cinq indicateurs: la détermination, la réaction et l'efficacité, la négociation et la flexibilité, la conclusion et le renforcement du choix.

3.4.1 Détermination

La détermination transactionnelle passe par l'aboutissement de la transaction. S'il veut y parvenir, l'employé doit être déterminé à clore la transaction dès le départ. Pour ce qui est de l'évaluation de la qualité de service, non seulement le processus de service est important, mais le résultat l'est tout autant (Reimer et Kuehn, 2005). Afin de conclure la transaction, les employés doivent au préalable démontrer un certain nombre d'efforts aux yeux du client

(Mohr et Bitner, 1995). L'effort déployé fera augmenter la probabilité de conclure la transaction d'une façon satisfaisante. Ces efforts sont définis comme le niveau d'énergie qu'un observateur croit qu'un employé a mis dans un comportement (Mohr et Bitner, 1995). Cela représente donc sa détermination transactionnelle. Par ailleurs, une des dimensions de l'évaluation de la qualité de l'interaction par le client de Chandon et al. (1997) est le dévouement. Le dévouement implique la détermination à résoudre le problème du client, la volonté de l'aider, l'effort manifesté pour satisfaire aux exigences du client et l'intérêt que l'employé porte au client (Chandon et al., 1997).

3.4.2 Réaction et efficacité

Dans les déterminants de la qualité de service, la serviabilité rejoint la réaction et l'efficacité (Parasuraman et al., 1988). Encore une fois, la serviabilité est la capacité du personnel en contact d'aider le client et de fournir un service rapide. L'efficacité est également une dimension essentielle de la rencontre de service (Chandon et al., 1997). Dans le texte de Svensson (2004b), la réaction est composée de la résolution de problème, de l'interaction personnelle et du timing. Ces indicateurs sont déterminants de l'efficacité de l'employé et de sa capacité à conclure la transaction. L'action prise par l'employé pour répondre aux besoins du client (Brady et Cronin, 2001) est également reliée à la réaction et l'efficacité. Selon Haywood-Farmer (1988) l'employé devrait être un guide pour le client. Il doit faciliter la transaction, intégrer les nouvelles informations et mener au résultat souhaité. Cela fait partie de son jugement professionnel (Haywood-Farmer, 1988). La manière dont l'employé guide le citoyen vers la solution fait partie de sa réaction.

3.4.3 Négociation et flexibilité

Varca (2004) décrit la flexibilité comme l'habileté à changer de comportement, d'habitude et de style pour rencontrer la demande changeante et l'environnement de travail. À ce moment, l'échange se base sur la réponse de l'employé à ses besoins exprimés et à l'ajustement à ses demandes. Dans le pouvoir de conclure, l'employé utilise ses capacités de recouvrement et de flexibilité pour arriver à une fin satisfaisante pour tous (Grönroos, 1988).

3.4.4 Savoir conclure

Selon Blake et Mouton (1978), il existe deux dimensions à la gestion. Ces dimensions sont l'orientation résultats et l'orientation relation. La première préoccupation concerne la production, les résultats et les profits. La seconde, l'orientation relation, est la préoccupation envers les individus reflétée par des conditions de travail, par la confiance et la sympathie. Les deux orientations sont reliées entre elles et leurs différents arbitrages donnent différents types de transaction. Le but de l'échange est de conclure la transaction et de rendre la marchandise. La qualité technique contribue à la conclusion de l'échange. Encore une fois, l'action prise par l'employé pour répondre aux besoins du client (Brady et Cronin, 2001) mène à la conclusion de l'échange. Le degré d'effort déployé est également déterminant de la conclusion de la transaction (Mohr et Bitner, 1995). Savoir conclure revient donc à procéder à la transaction ou à identifier une solution.

3.4.5 Renforcement

Selon la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) une évaluation de l'attitude se produit à la suite d'une décision afin de rendre les cognitions conformes au comportement choisi. Bien que la dissonance cognitive apparaît généralement après la consommation d'un service, un conflit peut intervenir durant le processus (Festinger, 1964). Les consommateurs ne sont pas toujours confiants de leur décision d'acquisition, de consommation et de disposition des biens et services (Hoyer et MacInnis, 2004). Ils peuvent se sentir incertains des choix qu'ils font et même regretter certaines décisions. Selon Hoyer et MacInnis (2004), la dissonance est un sentiment d'anxiété vis-à-vis le fait que la décision qui a été prise soit correcte ou non. Comme la dissonance cognitive peut intervenir à n'importe quel moment, il est important de s'assurer de la satisfaction du client et d'annuler ses doutes en renforçant son choix. Afin d'éviter l'anxiété chez le client, l'employé peut renforcer le choix de ce dernier en répétant les aspects positifs de sa décision et en valorisant sa décision.

3.5 SERVICE

Cette section représente les dimensions de la qualité dans les services telles qu'élaborées par Langlois et Maurette (2003) et ramenées au niveau individuel de l'interaction. L'employé doit, à sa propre échelle, offrir un service de qualité à travers les cinq dimensions, soit la fiabilité, l'accessibilité, le divertissement, le confort physique et la mémorabilité.

3.5.1 Fiabilité

La fiabilité implique la constance de la performance et le fait que l'on peut compter sur la personne en contact. Cela veut également dire rendre le bon service du premier coup et honorer ses promesses (Parasuraman et al., 1985). Selon Grönroos (1988), la fiabilité et la confiance doivent émaner du personnel en contact au moment de la livraison du service. Une personne en contact est fiable lorsque l'on peut compter sur elle, quand elle réalise ses promesses et engagements et qu'elle agit dans le meilleur intérêt du client (Grönroos, 1988). Le modèle SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) comprend la dimension de fiabilité. La fiabilité est la capacité d'un employé de livrer le service promis de façon exacte et appropriée (Parasuraman et al., 1988). Dans le modèle de Chandon et ses collègues (1997), la fiabilité est comparable à l'efficacité. Elle se définit comme le fait d'obtenir ce qui était désiré au départ. Par ailleurs, Brady et Cronin (2001) évaluent la fiabilité de l'interaction, de l'environnement physique et du résultat. Dans le leadership de service, c'est la fiabilité de l'interaction qui intéresse particulièrement. Pour Svensson (2004b) la fiabilité relève de l'accomplissement des promesses et des engagements du personnel en contact.

La confiance est considérée comme un élément essentiel dans la construction d'une relation à long terme entre le consommateur et l'organisation prestataire de service. Les trois variables plus couramment utilisées pour définir la confiance sont la croyance (ou les attentes), la fiabilité (compétences) et le respect des attentes. Selon Gatfaoui (2003), la confiance, issue de l'interaction entre le consommateur et le personnel en contact, influence la confiance du consommateur envers l'organisation de service et par conséquent l'orientation à long terme de cette relation. De plus, la confiance issue de l'interaction entre l'organisation de service et

son personnel en contact influencerait la confiance émanant de l'interaction consommateur et le personnel en contact.

3.5.2 Accessibilité

Puisque le client participe au processus de la prestation de service, il est indéniable que celui-ci se doit d'être accessible. L'accessibilité évoque la facilité de contact et le fait d'être abordable (Parasuraman et al., 1985). Selon les critères de la qualité perçue dans les services de Grönroos (1988), l'accessibilité et la flexibilité sont également à mettre en œuvre par le personnel en contact au moment de la livraison du service. Cela veut dire que le personnel doit être facile d'accès, abordable, et capable de s'ajuster (Grönroos, 1988). Parmi les six dimensions de l'analyse de la qualité de Svensson (2004b), l'accessibilité est reliée à la disponibilité du personnel en contact et à l'accès au service souhaité. La notion d'accessibilité fait aussi référence aux heures d'ouverture, à la signalisation et aux lieux physiques. Comme l'étude porte sur l'interaction entre le personnel en contact et le client, l'accessibilité mesurée sera davantage orientée vers l'employé.

3.5.3 Divertissement

Selon Pine II et Gilmore (1998), les expériences sont fondamentalement personnelles, détenant leur existence uniquement dans la tête des individus qui s'engagent dans la prestation de service. Le personnel en contact doit constamment participer au design de l'expérience. Comme mentionné précédemment, ce design comprend le thème de l'expérience, l'harmonisation des impressions par des énoncés positifs, l'élimination des énoncés négatifs, la création de souvenirs et l'implication des cinq sens. Le divertissement par le personnel en contact doit être permanent pour tendre vers une intégration de l'ensemble de l'offre (Langlois et Maurette, 2003). Le thème retrouvé lors de l'expérience doit être constamment véhiculé par les employés. Globalement, l'animation comprend la gestion du thème et de la marque, l'animation permanente, la programmation d'événements, l'apparence et les costumes du personnel ainsi que les produits de mémorabilité (Langlois et Maurette, 2003). Selon Schmitt et al. (2004), il n'y a pas d'organisation qui ne soit pas une organisation

de show business. L'importance du divertissement est essentielle pour tous les intervenants de la prestation de service dans l'organisation. Chacun a le potentiel de créer une expérience pour le client. Cela paraîtra sous la forme de l'enthousiasme et du dynamisme durant l'interaction entre le personnel en contact et le citoyen.

3.5.4 Souci du confort sensoriel

L'employé doit manifester une préoccupation pour le confort sensoriel de son client. Bien que les éléments tangibles en place jouent un rôle primordiale dans l'influence des autres critères de la qualité de la rencontre (Reimer et Kuehn, 2005), la préoccupation du personnel en contact quant au bien être physique du client devrait jouer un rôle déterminant dans son appréciation de la qualité (Langlois, 2003; 2005). L'employé a un rôle à jouer dans l'appréciation du SERVICESCAPE (Bitner, 1992; 1994) en s'assurant lui-même de l'harmonie entre les besoins des clients de l'environnement l'entourant. Dans le modèle hiérarchique de Brady et Cronin (2001), la préoccupation par le confort sensoriel est présente dans la dimension tangible du résultat de service (figure 2.6). Grâce à son empathie, l'employé peut comprendre l'importance de l'atmosphère, du design et des installations pour le client (Brady et Cronin, 2001).

3.5.5 Mémorabilité

Tout d'abord, rappelons que selon Pine II et Gilmore (1998), la nature de l'offre de service doit maintenant être mémorable. Rappelons aussi que la personnalisation du service offert par l'employé de première ligne peut être engendrée par la participation du client et son lien avec l'environnement de service. Dans sa thèse, Maurette (2003) définit le confort émotif relationnel comme la gestion des émotions, la gestion des relations et de l'information. L'environnement relationnel personnalisé est également relié aux aspects relationnels et à la gestion des interactions entre la clientèle et le personnel (Langlois et Maurette, 2003). Devancer les attentes du citoyen est un acte destiné à créer de la mémorabilité. Selon Schmitt et son équipe (2004) c'est par la compréhension, la livraison, le dialogue et l'établissement de liens que l'employé crée de la mémorabilité lors d'un échange face-à-face.

3.6 ANCORAGE

La mémorabilité de l'expérience conduit généralement au rachat du service par le client, à un bouche à oreille positif et à la fidélisation de la clientèle. Afin d'ancrer l'expérience, l'employé de première ligne doit rester centré sur les objectifs de son client, lui donner du feedback, le considérer, faire preuve de justice et d'équité, puis être intègre envers son organisation et ses collègues.

3.6.1 Objectifs

Rester centré sur les objectifs permet de répondre exactement au souhait exprimé par le client dès le début de l'échange. Comme l'employé devrait être un guide pour le client, (Haywood-Farmer, 1988) il peut faciliter la transaction en intégrant les nouvelles informations pour mener au résultat souhaité en conservant l'objectif initial à l'esprit. Du moment que le service de base est fourni, il est possible d'aller au-delà des objectifs du client et rendre son expérience mémorable. Pour cela, il faut avant tout que la raison pour laquelle le client s'est présenté à l'organisation soit prise en charge. Les objectifs doivent donc être omniprésents durant l'échange.

3.6.2 Feedback

La loyauté est la décision volontaire du client de continuer à utiliser les services d'une organisation spécifique durant une longue période de temps (Lovelock et Wright, 1999). Un client fidèle représente pour une compagnie une source de revenu constante à long terme (Lovelock et Wright, 1999). Selon Langlois et Tocquer (1992), les activités de renforcement encouragent le retour du client. Le personnel en contact doit fidéliser la clientèle à l'aide d'actions qui permettent un renforcement positif de l'expérience client (Langlois et Tocquer, 1992). La sollicitation d'une rétroaction auprès des clients est un exemple de renforcement positif (Langlois et Tocquer, 1992). Conformément à cette idée, Lovelock et son équipe (2004) mentionnent qu'il est important de s'assurer du niveau de satisfaction du client durant et après la prestation. Le personnel en contact doit permettre au client de donner facilement

leur avis. L'organisation doit promouvoir un service après-vente efficace et un système de compensation adéquat. Pour diminuer les barrières et encourager la critique, il faut donc faciliter le feedback, rassurer le client, utiliser l'information et remercier les clients qui s'expriment.

Tel que mentionné plus tôt, la dissonance est un sentiment d'anxiété vécu par le consommateur vis-à-vis le fait que la décision qui a été prise soit correcte ou non (Hoyer et MacInnis, 2004). Dans le cas où le client regrette l'achat d'un service, il peut soit ne rien faire, se plaindre auprès de la compagnie, encourir une action à l'aide d'une troisième partie ou changer de fournisseur et faire du bouche à oreille négatif (Lovelock et Wright, 1999). La réparation du service est essentielle à la fidélité des clients. L'employé doit donc donner l'heure juste au client durant la rencontre.

3.6.3 Considération

La courtoisie implique la politesse, le respect, la considération et l'amabilité du personnel en contact (Parasuraman et al., 1985). On retrouve également la courtoisie dans la dimension d'assurance du modèle SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). Parmi les aspects comportementaux du service, la courtoisie et la politesse sont des éléments importants reliés à la considération du personnel en contact envers le client (Haywood-Farmer, 1988). Par ailleurs, le jugement professionnel est composé notamment de l'honnêteté, la confidentialité et la discrétion (Haywood-Farmer, 1988). Dans sa thèse de doctorat, Severt (2002) explique que la justice interactionnelle est composée de la confidentialité, la discrétion et l'honnêteté. Un client sera davantage satisfait s'il ressent que l'employé fait preuve de considération à son égard. La reconnaissance du client est une illustration de ce qui peut être fait pour tenir compte et même combler le besoin fondamental d'estime de soi du client (Eiglier, 2004). Cela consiste à donner des signes directs et indirects de familiarisation au client (Eiglier, 2004). À titre d'exemple, l'employé reconnaissant un client peut l'appeler par son nom et lui proposer quelque chose que ce dernier appréciera.

3.6.4 Justice et équité

Le phénomène de réciprocité fait partie des relations commerciales depuis longtemps (Gouldner, 1960). Selon Price et al (1995), la manifestation de justice et d'équité engendre une relation d'ouverture caractérisée par une réciprocité plus grande entre le prestataire de service et le client. Severt (2002) rappelle la distinction entre la justice distributive, interactive et procédurale. La justice interactionnelle provient de la partie interactive de la transaction (Greenberg, 1990). C'est la justice ressentie entre les deux acteurs principaux, le client et l'employé. La justice distributive est l'équité perçue à l'égard du résultat obtenu de la rencontre de service (Hocutt et al. 1997). La justice procédurale est l'équité perçue émanant du processus de livraison du service (Severt, 2002). Tous les clients arrivent à formuler un jugement du service basé sur le personnel et la justice interactionnelle, les produits et la justice distributive, ainsi que sur le processus et la justice procédurale (Severt, 2002). La théorie de l'équité se concentre sur l'équité de l'échange entre des individus (Hoyer et MacInnis, 2004) et aide à mieux comprendre la satisfaction des clients. Afin que le sentiment d'équité soit présent et que le résultat représente la valeur investie dans le service, le client doit ressentir la justice de l'échange (Hoyer et MacInnis, 2004). Le sentiment de justice est donc considéré dans la fidélisation des clients.

3.6.5 Intégrité

L'étude menée par Pugh et ses collègues a permis d'élaborer huit dimensions du climat de service favorable à l'organisation : l'orientation client et la qualité des services, le support managérial, le recrutement, la formation, les récompenses et la reconnaissance, le travail d'équipe, le système de support et la rétroaction des clients. Pugh et son équipe (2002) ont fait reposer le climat de service sur les services internes à l'organisation, référant au service latéral entre les départements ainsi que sur les conditions facilitant le travail des employés. Le but était aussi d'associer le climat de service à la qualité perçue par le client. Selon cette recherche, les mesures facilitant le travail des employés leur permettent de se consacrer à la rencontre des demandes des clients. Les bases du climat de service telles que les ressources et la formation, ainsi que les politiques et pratiques de service, sont hautement révélatrices du

climat de service global. Le service collatéral entre les départements favorise aussi l'orientation client de l'organisation alors que la facilitation du travail encourage le comportement managérial orienté vers le service. Les organisations portant une attention particulière aux attentes et besoins des clients sont les plus propices à la création de conditions se rapprochant d'un climat de service.

Par la prestation de service, les employés de première ligne ont le potentiel de créer des expériences mémorables pour les clients. Ces expériences pourraient faire la différence entre un client satisfait et un client enchanté. Les expériences vécues par les clients pourraient détenir une grande importance pour fidéliser les clients, être recommandé par ces derniers et se tailler une place de choix dans l'univers de référence des consommateurs. Comme ces expériences sont vécues en grande partie lors de l'interaction entre le client et le personnel en contact de l'organisation, la présente étude se penche sur l'expérience de la relation personnelle entre l'employé de première ligne et sa clientèle.

En s'inspirant du modèle SICSA, du processus transactionnel des services (Langlois et Tocquer, 1992) et de la base de la littérature des services, nous proposons que l'expérience de la relation personnelle d'une rencontre de service se composerait de cinq comportements exercés par l'employé et perçus par le client. Ces composantes seraient la séduction, l'influence, la conclusion, le service et l'ancrage. Elles seront évaluées auprès d'un bassin de client et d'employés par des indicateurs les composant, discutés ci-haut. Le chapitre suivant discutera du cadre conceptuel et des hypothèses de la recherche.

CHAPITRE IV

CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

Pour atteindre la qualité expérientielle de service, il est indispensable de se pencher sur la relation entre le personnel et le client. La relation entre les deux acteurs est modélisée sur la base du leadership personnel potentiel détenu par les employés de première ligne. Ce quatrième chapitre instaurera le cadre conceptuel ainsi que les hypothèses de la recherche. Ainsi, selon la littérature, nous avons déterminé un modèle anticipé de structure d'évaluation de la relation personnelle de service pour le personnel en contact et la clientèle.

4.1 CADRE CONCEPTUEL

Malgré le fait que les chercheurs se sont longtemps attardés uniquement au client dans l'échange de service, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la mesure de la qualité de la rencontre de service doit s'effectuer en tenant compte des deux acteurs principaux de l'échange : le client et l'employé de première ligne (Solomon et al., 1985; Chandon et al., 1996; Svensson, 2003, 2004a, 2004b, et 2006). Selon Gutek, bien que les employés et les clients aient une perspective différente de la rencontre de service, ils partagent la même notion de rapidité et d'efficacité de la rencontre. La rencontre de service est définie comme une interface interactive dans un contexte dyadique (Svensson, 2006). Le terme dyadique réfère à cette interface entre le client et l'employé ainsi que ses équipements. Dans la présente étude, l'interface humaine entre le prestataire et le client sera approfondie. Suivant les recommandations de Chandon (1996), nous mesurerons tant la perception de la clientèle que

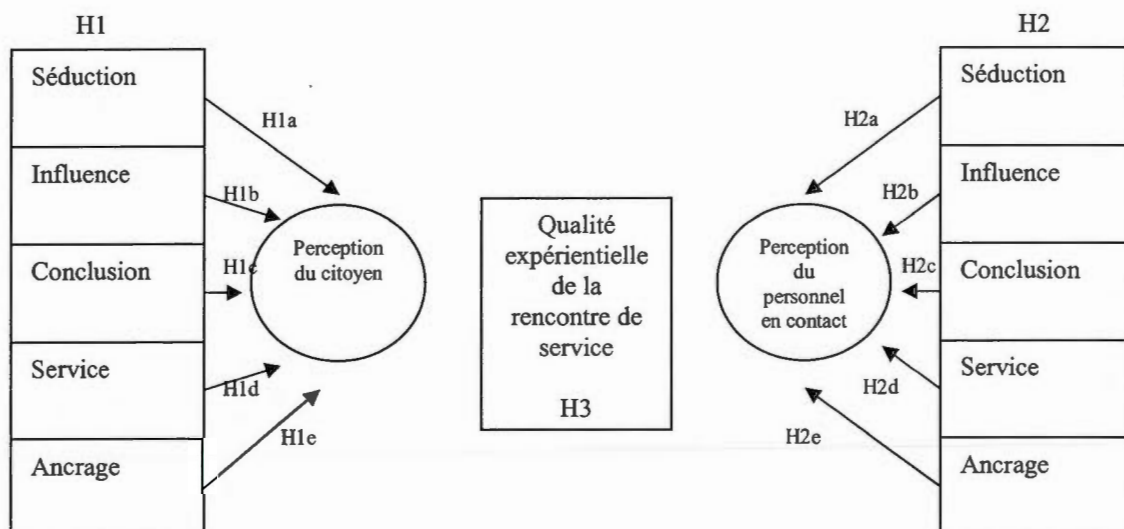
celle des employés. La cueillette sera faite à partir des mêmes paramètres mais l'analyse sera effectuée indépendamment.

Les outils de mesure les plus connus et utilisés jusqu'à présent sont SERVQUAL et SERVPERF. Dans les deux cas, les dimensions mesurées sont la tangibilité, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance et l'empathie. Tel que mentionné précédemment, le modèle SERVQUAL calcule la qualité de service basée sur l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue (Parasuraman et al., 1988). Par contre, le modèle SERVPERF mesure la qualité de service uniquement en recueillant la perception de la performance de la prestation (Cronin et Taylor, 1994 ; Brady, Cronin et Brand, 2002). La supériorité de SERVPERF par rapport SERVQUAL a été validée (Brady, Cronin et Brand, 2002). Cela dit, la qualité de l'interaction sera mesurée sur la base de la perception des clients et des employés. Comme la qualité de service est un antécédent à la satisfaction du client (Brady, Cronin et Brand, 2002), il est indéniable que la qualité du service doit être une préoccupation majeure.

L'analyse sera effectuée tant du côté de l'employé que du côté du client pour mesurer la qualité interactive de la relation. Afin de créer une prestation mémorable, la cinquième dimension de prise en charge par le personnel (Langlois et Maurette, 2003) sera approfondie. Dans ce contexte, il est possible de qualifier cette relation de dyade entre les deux agents, le personnel en contact et le client, dans une perspective de prise en charge expérientielle.

Tel qu'analysé et supporté par la littérature, les cinq phases de l'expérience personnelle de service sont la séduction, l'influence, la conclusion, le service et l'ancrage (Langlois et Tocquer, 1992). Selon cette hypothèse, le personnel en contact et le client devraient percevoir ces cinq dimensions suite à la rencontre de service. Dans notre recherche, nous proposons de valider ces cinq dimensions à la fois pour le personnel prestataire de service et pour le client. La figure 4.2 représente le cadre conceptuel de la recherche.

Figure 4.2 : Composantes de l'interaction entre le personnel en contact et le client



Nous suggérons qu'une structure existe pour modéliser la relation entre le personnel en contact et le client. Nous croyons que cette structure devrait être similaire pour l'employé en contact et le client, mais qu'il y aura certaines nuances puisque Chandon et son équipe (1996) ont dénoté une différence entre les deux perceptions. Selon ses recommandations, nous allons recueillir les données dans les deux populations différentes et interpréter les résultats séparément.

L'expérience de séduction est composée de l'harmonie interne, de l'harmonie relationnelle, de l'attitude du personnel en contact, de son empathie et de son apparence. *L'expérience d'influence* se compose de la conviction et l'assurance, de la compétence et l'expertise, du langage, des présentations et de l'orientation solution de l'employé. *L'expérience de conclusion* comprend la détermination transactionnelle de l'employé, la réaction et l'efficacité, la négociation et la flexibilité, la capacité de conclure et celle de renforcer le choix. *L'expérience de service* ramène aux dimensions de la qualité de service à l'échelle de l'employé en contact. Ces dimensions sont la fiabilité, l'accessibilité, le divertissement, le confort physique et la mémorabilité de la relation. Enfin, *l'expérience d'ancrage* se compose des objectifs, du feedback, de la considération, de la justice et de l'intégrité du personnel en contact.

Chaque dimension de l'expérience d'interaction est composée d'indicateurs élaborés selon la littérature. Ces indicateurs, énumérés dans le paragraphe précédent, ont été approfondis dans le troisième chapitre. Les hypothèses sont basées sur l'existence de la structure de la relation personnelle pour le client et le personnel en contact. D'une façon plus globale, la perception des deux agents devrait être similaire.

4.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les hypothèses de recherche sont basées sur les dimensions de l'expérience de la relation personnelle élaborées à partir du modèle SICSA (Langlois et Tocquer, 1992) et appuyées par la littérature: la séduction, l'influence, la conclusion, le service et l'ancrage. Dans ce contexte, nous allons élaborer deux séries d'hypothèses qui seront mesurées auprès de deux clientèles différentes. Comme le sondage s'effectuera dans un service public offert en succursale accessible à la population, nos deux clientèles sont des citoyens et des employés de première ligne.

Selon nos hypothèses, les citoyens percevraient une rencontre personnelle de service selon une structure comprenant cinq dimensions. L'existence d'une structure et chacune des dimensions seront testées et corroborées ou non lors de l'analyse des résultats.

H1 : Il existe une structure de l'expérience de la relation personnelle perçue par les citoyens.

H1a : La séduction est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.

H1b : L'influence est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.

H1c : La conclusion est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.

H1d : Le service est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.

H1e : L'ancrage est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.

Par ailleurs, notre étude suppose également que les employés du service public en question percevraient une rencontre personnelle de service selon cette structure comprenant cinq dimensions. L'existence de la structure et chacune des dimensions seront testées auprès des employés par les hypothèses suivantes et validées ou non lors de l'analyse des résultats.

H2 : Il existe une structure de l'expérience de la relation personnelle perçue par les employés.

H2a : La séduction est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact.

H2b : L'influence est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact.

H2c : La conclusion est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact.

H2d : Le service est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact

H2e : L'ancrage est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact.

Finalement, puisque la relation personnelle de service comporte deux agents, nous croyons qu'il devrait exister un rapprochement entre les deux structures perçues par ces derniers.

H3 : La structure de l'expérience de la relation personnelle perçue par les citoyens est similaire à celle perçue par le personnel en contact avec eux.

Le cadre conceptuel et les hypothèses sont orientés vers la validation du modèle d'interaction lors d'une rencontre personnelle de service entre le client et le personnel en contact. Le but est donc de confirmer le modèle SICA (Langlois et Tocquer, 1992) ou de trouver un modèle émergent de cette logique. Nous avons donc utilisé une méthodologie de recherche qui sera décrite dans le chapitre suivant.

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE

Pour supporter notre modèle de recherche et nos hypothèses, nous avons utilisé une certaine méthodologie. Nous approfondirons d'abord le problème de recherche, la question et l'hypothèse de base. Par la suite, nous nous attarderons à la méthode utilisée auprès des échantillons de citoyens et du personnel en contact de notre étude. Finalement, nous aborderons la validité et la fidélité de l'instrument de mesure et terminerons par la description de la méthodologie quantitative utilisée pour l'analyse des résultats.

La recherche appliquée a pour objectif de développer des applications pratiques à partir des connaissances scientifiques afin de trouver une solution à un problème particulier (Tremblay, 1994). Dans cette optique, la revue de la littérature a établi les assises de la recherche. Puisque la finalité de l'étude est de connaître davantage l'expérience de la relation personnelle entre le personnel en contact et les clients des organisations de service, cette recherche conserve une optique exploratoire. Effectivement, l'outil de mesure élaboré est basé sur différentes études dans les services, principalement sur les travaux de Langlois et Tocquer (1992), et vise à explorer la relation personnelle de service.

La présente étude est une recherche empirique étant donné l'objectif de cumuler de nouvelles données et recueillir de nouveaux faits qui permettront de répondre à une question de recherche particulière (Tremblay, 1994). Elle repose sur une recherche quantitative utilisant des instruments de quantification de sondages et traitant les données à l'aide de modèles statistiques (Tremblay, 1994). Cette recherche se base sur une forme vérifiable grâce à des

observations qui ont été effectuées sur le terrain, soit sur un territoire donné où le chercheur ne pouvait contrôler toutes les variables impliquées.

On peut également définir la présente étude comme une recherche descriptive, car le but est effectivement de répertorier et décrire systématiquement un certain ordre de phénomène, établir des regroupements de données et des classifications (Tremblay, 1994). De ce fait, l'intention est de modéliser l'expérience de la rencontre de service et l'interaction entre le personnel en contact et le citoyen.

5.1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce mémoire vise à élucider un problème empirique, soit un manque de connaissance des faits au niveau de la rencontre personnelle de service. Plusieurs études ont été faites sur la qualité des services, mais peu ont été réalisées spécifiquement sur l'expérience d'interaction entre le personnel en contact et le client.

Le thème de la recherche est donc celui de l'interaction entre le personnel en contact et le client dans une expérience de rencontre de service. Le problème réside dans le fait que la rencontre de service doit davantage être modélisée théoriquement en se basant sur une expérience de service concrète. L'approfondissement de la modélisation permettra d'améliorer l'interface de service des organisations pour le bien de celles-ci et de leurs clients. Elle aidera également à orienter les efforts déployés par le personnel en contact dans le but de valoriser l'expérience de service reçue et la qualité de vie au travail des employés.

La question spécifique de la recherche est la suivante: **Est-ce que l'expérience d'interaction entre le personnel en contact et le client d'une organisation de service peut se modéliser de façon à connaître les composantes et optimiser cette expérience vécue lors d'une rencontre de services?**

Dans le cas présent, nos hypothèses principales tenteront de confirmer ou d'infirmer qu'il existe un modèle universel permettant d'illustrer l'expérience de la rencontre personnelle de service telle que perçue par le client et par le personnel de première ligne.

L'objectif général de la recherche est d'établir un modèle sur l'expérience de la rencontre de service pour le client et l'employé de première ligne. De façon opérationnelle, le chercheur exécutera une collecte de données à l'aide de sondages dans une organisation de service auprès des employés de première ligne et des clients afin de valider le modèle. La mesure des dimensions de la relation entre le personnel en contact et le client repose sur la revue de la littérature précédente. La majorité des modèles de la qualité dans les services incluent, d'une façon ou d'une autre, la rencontre de service comme composante de la qualité globale. En détachant la portion reliée à la rencontre de service des différents modèles, nous tenterons d'élaborer une grille exclusivement centrée sur l'expérience d'interaction entre le personnel en contact et le client.

5.2 TERRAIN DE RECHERCHE

L'enquête a été effectuée auprès des deux clientèles dans le contexte d'un service public canadien où les employés de première ligne offrent aux citoyens canadiens une expérience de service intégrée, face-à-face avec la population. Dans le cas des citoyens, le terrain se situe dans certains bureaux de la région Montréal et ses environs. Pour ce qui est des employés, étant donné le nombre insuffisant dans la région, nous avons recueilli les données auprès du personnel en contact partout au Québec. Cette démarche a permis d'avoir un échantillon valable étant donné sa grandeur. La méthode suivie pour chacune des deux populations est décrite dans les paragraphes suivants.

5.3 MÉTHODOLOGIE AUPRÈS DES CITOYENS

L'échantillon de citoyens a été recueilli selon une certaine méthodologie qui lui est propre. Nous décrivons donc dans les prochaines pages, la méthode utilisée auprès de cet échantillon, en commençant par l'instrument de collecte puis par la collecte de données en soi.

5.3.1 Instrument de collecte

L'instrument de collecte de données utilisé pour concrétiser l'étude auprès des citoyens est un questionnaire administré sous forme de sondage. Le questionnaire administré à la clientèle comprend quatre sections. La première est une introduction quant à l'utilisation des services de l'organisation et la deuxième concerne la rencontre avec l'employé lors de la visite. La troisième section est une évaluation globale du service offert et des intentions d'utilisation futures alors que la dernière section traite du profil du répondant. Le sondage a été élaboré en français puis traduit en anglais étant donné que la clientèle peut être anglophone et francophone dans la région métropolitaine de Montréal. Parmi les répondants, 87% des questionnaires ont été répondus en français.

Dans la seconde section du questionnaire, une grille d'énoncés sur l'expérience d'interaction entre le personnel en contact et les clients devait être complétée. Les répondants se prononçaient pour chacun des énoncés sur une échelle de Likert allant de un à cinq (1 = totalement en désaccord, 2 = plutôt en désaccord, 3 = ni en accord, ni en désaccord, 4 = plutôt en accord, 5 = totalement en accord). Les différents énoncés reliés aux dimensions sont présentés au tableau 5.1. Il est également possible de consulter le questionnaire en français et en anglais aux appendices A et B.

Tableau 5.1 : Énoncés par dimension (citoyens)

SÉDUCTION
1. Était en contrôle de ses émotions
2. Avait un comportement accueillant
3. Avait une attitude positive
4. Était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation
5. Dégageait une apparence soignée et crédible
INFLUENCE
6. Croyait fermement aux services qu'il(elle) offrait
7. Était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation
8. Utilisait un langage simple et convaincant
9. A pris le temps de me présenter les différents services et options
10. A déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin
CONCLUSION
11. Était déterminé(e) à trouver une solution
12. M'a guidé(e) dans ma recherche de solutions
13. Était flexible et négociable dans la recherche de solutions
14. A trouvé une solution à mon besoin
15. A encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution
SERVICE
16. Était fiable et inspirait confiance
17. Était accessible et disponible
18. Était enthousiaste et dynamique
19. Était soucieux(se) de mon confort physique
20. A devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service
ANCORAGE ET FIDÉLISATION
21. Restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre
22. M'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre
23. M'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)
24. A été juste et équitable avec moi
25. M'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation

5.3.2 Collecte de données

La collecte de données auprès des citoyens a été effectuée dans quatre succursales d'un service public offert à la population canadienne dans la région métropolitaine de Montréal et ses environs. La durée de la collecte a été de deux semaines, entre le 14 et le 25 août 2006.

Quatre interviewers, étudiants de deuxième cycle à l'Université du Québec à Montréal, ont été sélectionnés pour effectuer le sondage dans les bureaux auprès de la clientèle. Une réunion regroupant l'ensemble des interviewers, les chercheurs et la personne contact de l'organisation en question, a été réalisée afin de mettre en contexte les personnes et leur donner les mêmes instructions et directives concernant la collecte de données. Les questionnaires ont été lus sur place, en français et en anglais, pour assurer la compréhension des questions et des énoncés ainsi que la cohérence dans l'approche aux clients. La feuille de route assignée aux interviewers se retrouve à l'appendice C.

Afin de faciliter la saisie de données et la rapidité de la collecte, deux à trois ordinateurs étaient assignés aux interviewers dans chacune des succursales pour compléter la collecte. La personne devait intercepter les répondants, tout juste avant leur sortie de la succursale, pour connaître leur opinion sur la rencontre de service avec le ou les employés de l'organisation. Le texte d'introduction à la collecte de données est retrouvé à l'appendice D. À partir du moment où le répondant acceptait de participer à l'étude, il était dirigé vers un ordinateur où le questionnaire devait être complété directement en ligne de façon autonome. Si la personne était gênée par le fait de devoir compléter le questionnaire sur un ordinateur, l'interviewer devait soit l'accompagner dans la saisie, compléter pour elle ses réponses, ou lui offrir l'alternative de remplir le questionnaire sur format papier. Dans ce dernier cas, l'interviewer devait par la suite entrer les données sur l'interface informatique après le départ du client. Nous estimons que 13% des questionnaires ont été répondus à la main. Il était possible d'avoir plusieurs répondants à la fois à accompagner dans la mesure où ceux-ci étaient passablement autonomes dans la réponse au sondage.

L'information a été recueillie auprès des échantillons de citoyens directement à l'intérieur des succursales de l'organisation. La population des citoyens se définit comme l'ensemble des gens visitant les bureaux de l'organisation pour répondre à leurs besoins. Cette population visée comprend toute personne visitant un des quatre bureaux de l'organisation et ayant eu un contact avec un employé de service. Le sondage a été administré à un échantillon sélectionné dans cette population. La durée de ces contacts n'a pas été mesurée, mais on peut supposer que les interactions duraient entre une et trente minutes.

Puisque nous ne connaissons pas exactement la probabilité de sélection de chaque citoyen pour l'étude, la technique d'échantillonnage utilisée ne peut être considérée de nature probabiliste. Étant donné que les interviewers positionnés dans les succursales interceptaient chacune des personnes sortant du bureau, on pourrait qualifier cette technique d'échantillon accidentel. En fait, les interviewers interceptaient tous les gens, dans la mesure où ils n'étaient pas occupés avec quelqu'un d'autre. Selon l'achalandage, le nombre de répondants total par bureau a été variable. Les interviewers étaient présents dans les succursales entre 8h30 et 16h durant 10 jours. Cela dit, cette méthode est peu coûteuse, rapide et facile à appliquer. On ne peut toutefois préciser l'erreur d'échantillonnage (Beaud, 2003). Le nombre total de répondants est de 786 personnes. En faisant le calcul de la marge d'erreur dans un contexte probabiliste, elle serait dans le pire des cas de 3,35% 19 fois sur 20. Compte tenu que notre échantillon est non probabiliste, nous devons considérer ce chiffre d'une façon prudente.

Les bureaux dans lesquels la collecte de données a été effectuée ont été déterminés par l'organisation de services publics en question. Il est important de noter que parmi ces bureaux, deux ont été modifiés récemment par des interventions physiques et différents processus de formation aux employés pour élargir leurs services offerts. Par ailleurs, les deux autres sont des bureaux traditionnels et aucun changement n'y a été effectué jusqu'à présent. La répartition des répondants dans les succursales s'est faite selon l'achalandage. Ainsi, 34.1% des répondants ont complété le questionnaire dans un bureau modifié, alors que 65.9% ont répondu dans un bureau non modifié. L'échantillon n'est pas généralisable à l'ensemble

des citoyens de la ville de Montréal, mais uniquement à l'ensemble des citoyens fréquentant les quatre bureaux ciblés.

5.4 MÉTHODOLOGIE AUPRÈS DES EMPLOYÉS

La méthodologie suivie auprès de l'échantillon d'employés est semblable à celle des citoyens mais comporte ses particularités. Nous approfondirons donc l'instrument de collecte administré aux employés et la procédure utilisée pour la collecte de données.

5.4.1 Instrument de collecte

De la même manière que pour les citoyens, l'instrument de collecte de données utilisé pour sonder les employés est un questionnaire administré sous forme de sondage en ligne. Le questionnaire effectué auprès des employés comprend trois sections. La première comporte une évaluation globale de l'employé concernant le service offert par l'organisation dans son ensemble ainsi que de son propre service offert. La deuxième concerne l'évaluation de l'approche de l'employé lors des rencontres de service avec les citoyens. La dernière section traite du profil du répondant. Encore une fois, étant donné que les employés des bureaux à travers le Québec peuvent être anglophones ou francophones, le sondage a été élaboré en français puis traduit en anglais. Toutefois, seulement 3% y ont répondu en anglais.

Les questions quant à l'expérience d'interaction entre le personnel en contact et les clients comprenaient les mêmes paramètres que dans le questionnaire adressé au citoyen, mis à part la formulation à la première personne dans le cas des employés, et à la troisième personne dans le cas des clients (tableau 5.2). Dans cette section du questionnaire, les répondants se prononçaient également pour chacun des énoncés sur une échelle de Likert allant de un à cinq (1 = totalement en désaccord, 2 = plutôt en désaccord, 3 = ni en accord, ni en désaccord, 4 = plutôt en accord, 5 = totalement en accord). Il est possible de consulter le questionnaire en français et en anglais aux appendices E et F.

Tableau 5.2 : Énoncés par dimension (employés)

SÉDUCTION
1. Suis en contrôle de mes émotions
2. Suis accueillant(e)
3. Démonstre une attitude positive
4. Suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation
5. Dégage une apparence soignée et crédible
INFLUENCE
6. Crois fermement aux services que j'offre
7. Suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation
8. Utilise un langage simple et convaincant
9. Prends le temps de présenter les différents services et options
10. Déploie les efforts pour trouver une solution aux besoins des citoyens
CONCLUSION
11. Suis déterminé(e) à trouver une solution
12. Guide le citoyen dans sa recherche de solutions
13. Suis flexible et négociable dans la recherche de solutions
14. Trouve une solution aux besoins des citoyens
15. J'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution
SERVICE
16. Suis fiable et inspire confiance
17. Suis accessible et disponible
18. Suis enthousiaste et dynamique
19. Suis soucieux(se) du confort physique du citoyen
20. Devance les attentes et surprends agréablement avec mon approche de service
ANCRAGE ET FIDÉLISATION
21. Reste focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre
22. Donne l'heure juste aux citoyens sur leur situation tout au long de la rencontre
23. Traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)
24. Suis juste et équitable avec tous les citoyens
25. Suis positif(ve) envers mes collègues et l'organisation

5.4.2 Collecte de données

Compte tenu du nombre insuffisant d'employés dans les quatre bureaux, nous avons effectué la mesure auprès des employés de l'organisation en contact avec le citoyen partout au Québec. La population des employés est représentée par l'ensemble du personnel en contact avec la clientèle travaillant dans les succursales du Québec, car tous travaillent pour la même organisation et ont la même culture. Nous avons donc approché chacun des employés de première ligne sous forme de recensement puisqu'ils ont tous été invités à remplir le questionnaire.

La collecte auprès des employés de première ligne a été effectuée durant la période du 14 au 18 août 2006. Afin que les employés de première ligne auto-évaluent leur service offert à la clientèle, un message électronique comprenant le lien vers le questionnaire informatisé a été envoyé à chacun. Au total, 311 personnes ont répondu à ce sondage sur une population totale de 483, mais six questionnaires ont dû être retirés de l'analyse étant donné que moins de cinq questions y avaient été répondues. Le nombre total de répondants employés est donc de 306. En somme, l'échantillon représente 63% de la population du personnel en contact de cette organisation au Québec, ce qui constitue également le taux de réponse. La marge d'erreur est de 3,4 %, 19 fois sur 20.

5.5 MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE QUANTITATIVE

Le but de la recherche étant de cerner un modèle illustrant l'interaction entre le personnel en contact et les employés de première ligne, nous allons effectuer une analyse factorielle sur la grille mesurant l'interaction entre le personnel en contact et le citoyen. L'analyse factorielle est une approche visant à réduire un grand nombre d'information sur un sujet donné à un petit nombre d'éléments plus facilement interprétables (Stafford et Bodson, 2006). L'analyse factorielle en composantes principales a pour but d'étudier des interrelations entre un assez grand nombre de variables, de regrouper ces variables dans des groupes appelés facteurs, puis d'établir entre ces groupes une hiérarchie basée sur la valeur explicative de chacun d'eux (Stafford et Bodson, 2006). Elle permet de cerner l'importance des facteurs pour l'échantillon

étudié. L'utilisation de la rotation Varimax des facteurs permettra de maximiser la corrélation entre les indicateurs les composant de façon à mieux discriminer ces facteurs et parvenir à une explication plus intéressante des relations entre variables (Stafford et Bodson, 2006).

L'analyse factorielle sera réalisée pour l'échantillon de citoyens et pour l'échantillon d'employés. Ces analyses nous permettront de cerner la structure de l'interaction selon la perception des deux échantillons. À l'intérieur de cette structure, nous pourrions connaître l'importance des composantes pour chacun et établir une comparaison entre les deux perspectives.

L'analyse factorielle, qui doit être faite sur la base de variables d'intervalle ou de rapport, comporte deux tests préalables à la recherche de composantes. Ces tests sont celui de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et test sphéricité de Bartlett. Le test de Kaiser-Meyer-Olkin est une mesure généralisée de la corrélation partielle entre les variables de l'étude (Stafford et Bodson, 2006). On le lit de la façon suivante (tableau 5.19) :

Tableau 5.19 : Barème de lecture du test Kaiser-Meyer-Olkin

Valeur du KMO	Interprétation
0,90 et plus	très grande validité
0,89 à 0,80	grande validité
0,79 à 0,70	validité moyenne
0,69 à 0,60	validité faible
0,59 à 0,50	validité au seuil limite
0,49 et moins	invalide

Source : Stafford et Bodson, 2006

D'autre part, le test sphéricité de Bartlett permet de discerner l'absence significative de sphéricité dans le modèle (Stafford et Bodson, 2006). Ce test permet de savoir si des corrélations sont trop près de zéro pour que les variables soient placées dans une composante. Si tel est le cas, il n'est donc pas intéressant de former des facteurs. Pour ce faire, le test répond aux hypothèses suivantes en se basant sur la signification de la valeur observée :

H0 = la matrice de corrélation est égale à une matrice identité (les corrélations entre les variables sont faibles ou nulles).

H1 = la matrice de corrélation est différente d'une matrice identité et il est justifié de rechercher des composantes (facteurs).

Si la signification observée est inférieure à 0,05, nous rejetons l'hypothèse nulle et concluons qu'il est justifié de rechercher les composantes. Après avoir complété et validé ces tests, il est possible de faire ressortir les facteurs pour les deux échantillons.

En somme, deux analyses factorielles seront étudiées pour chacune des clientèles. Toutefois, comme l'analyse factorielle originale de chaque population démontrait une ambiguïté pour certaines variables, nous avons épuré les modèles en retirant les variables confuses. Nous ne présenterons que les modèles épurés mais les modèles originaux se retrouveront tout de même en appendice. Nous étudierons les facteurs ressortant de chacun des échantillons. Nous comparerons ensuite la composition de chaque facteur pour les citoyens et les employés afin de connaître les similarités et les différences des deux perceptions.

À la suite de l'analyse factorielle, une comparaison de moyenne sera effectuée pour tester notre variable contrôle dans la population de citoyens. Effectivement, afin de s'assurer que l'environnement n'a pas eu d'impact sur la perception de la relation personnelle de service, nous allons comparer les moyennes des bureaux modifiés et non modifiés de l'échantillon citoyens sur les composantes de l'analyse factorielle. Toutefois, notons que cette analyse n'est pas l'élément central de l'étude.

Le test de Student est une technique utilisée pour vérifier l'égalité de deux moyennes, permettant ainsi d'étudier la relation existant entre des variables dépendantes continues et une variable indépendante discrète possédant deux catégories. Toutefois, trois conditions sont nécessaires afin de procéder à la comparaison de moyennes par le test t. Tout d'abord, les échantillons doivent être indépendants. De fait, les personnes appartenant à un groupe sont différentes des personnes appartenant à l'autre groupe. Ensuite, afin de pouvoir donner un sens aux moyennes calculées dans toute analyse, la distribution des résultats des variables dépendantes doit suivre la courbe normale. La troisième condition à respecter est celle de l'égalité des variances dans la population. Cette condition nous permet de s'assurer de l'homogénéité à l'intérieur des groupes afin que ceux-ci soient comparables entre eux. Le test à effectuer est celui de Levene.

Finalement, nous vérifierons l'égalité des moyennes quant à la perception de l'employé de l'expérience de service offerte par l'organisation aux citoyens et sa propre perception de l'expérience qu'il offre à ses citoyens. Nous chercherons à savoir si les employés se perçoivent généralement meilleurs que leur organisation quant au service qu'ils offrent aux citoyens.

5.6 VALIDITÉ ET FIDÉLITÉ DE L'INSTRUMENT

Les concepts de fidélité et validité sont directement reliés à l'erreur de mesure (Perrien et al., 1983). La fidélité concerne le degré avec lequel les instruments de recherche utilisés mesurent de façon constante le construit étudié alors que la validité s'intéresse au degré avec lequel les instruments de recherche utilisés mesurent parfaitement le construit étudié (Perrien et al., 1983). La fidélité est une condition nécessaire mais non suffisante à la validité d'un instrument.

Selon Churchill (1979), les différences de mesure des instruments peuvent être attribuables à des différences relatives stables des répondants en dehors de ce que nous tentons de mesurer, des facteurs personnels et transitoires dans la vie du répondant ou à des facteurs reliés à la situation. Les différences peuvent également être imputables à une variation dans la façon de

procéder à la collecte, aux énoncés utilisés dans le sondage, au manque de clarté de l'instrument, à l'ambiguïté de certaines questions ainsi qu'à des facteurs mécaniques dans la saisie des données.

Afin de remédier à ces attributions possibles et assurer la fidélité de notre instrument de mesure, nous avons effectué l'étude dans deux environnements différents. Ces deux environnements sont des bureaux modifiés et des bureaux non modifiés par des transformations physiques et par des formations, nous permettant ainsi de savoir si les résultats varient dans un environnement à l'autre et d'une situation à l'autre. Des procédures strictes ont été véhiculées aux interviewers afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de variation dans le déroulement de la collecte de données. L'instrument de mesure a été revu par l'ensemble des interviewers afin de déceler toute ambiguïté dans les énoncés ou dans la formulation des questions. Finalement, la saisie de données a été faite directement en ligne par les répondants ce qui annule les différences qui pourraient avoir été occasionnées par la mécanique de la saisie.

La validité de l'instrument de mesure réside dans le fait de mesurer la bonne information avec le bon instrument. Pour ce faire, nous devons vérifier la consistance interne de l'instrument à l'aide de l'alpha de Cronbach. Dans l'échantillon citoyen, l'indice est de 0,976 pour l'ensemble de la grille mesurant la relation personnelle entre l'employé de première ligne et le citoyen dans une rencontre de service. Au niveau de l'échantillon employé, cet indice est de 0,937. Un alpha de plus de 0,90 est identifié comme digne de la recherche appliquée (tableau 5.20). Nous pouvons donc assumer que notre échelle de mesure est valide, détenant une forte consistance interne.

L'indice de l'alpha de Cronbach sera également abordé dans l'examen des résultats de l'analyse factorielle par rapport à chacune des composantes en ressortant. Dans ce cas, il clarifiera la validité de notre instrument de mesure quant à la consistance interne d'un groupe d'énoncés composant les facteurs. Il sera utilisé pour valider les facteurs ressortis par l'analyse factorielle. L'alpha de Cronbach peut être interprété selon le barème suivant (tableau 5.20) :

Tableau 5.20 : Lecture du alpha de Cronbach

Valeur du α	Domaine d'acceptabilité
0,90 et plus	recherche appliquée
0,60 à 0,80	recherche fondamentale
0,50 à 0,60	recherche exploratoire

Source : Perrien et al., 1983.

Les méthodes utilisées sont donc l'analyse factorielle en composante principale et la comparaison de moyennes. Les résultats seront également validés à l'aide de l'alpha de Cronbach. Le chapitre suivant traitera les résultats des deux clientèles mesurées soit les citoyens et le personnel en contact. Chacune des sections commencera par la description de l'échantillon et ses fréquences. Le reste de l'analyse des résultats suivra pour chacun des échantillons.

CHAPITRE VI

ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse des résultats nous permettra ultimement de tester nos hypothèses et de connaître les nouvelles notions sur l'expérience de la relation personnelle entre les citoyens et les employés de première ligne lors d'une rencontre de services publics. Nous allons d'abord présenter les résultats de l'échantillon de citoyens. Ensuite nous nous attarderons aux résultats recueillis auprès des employés. La validation des hypothèses et la comparaison entre les deux populations seront abordées au chapitre 7.

6.1 CITOYENS

Les données recueillies auprès des citoyens ont donné des résultats très intéressants. Nous commencerons cette section par le résumé de données descriptives de l'échantillon. Ensuite nous illustrerons les résultats quantitatifs des analyses réalisées avec les données des citoyens. La discussion sera effectuée dans le chapitre suivant.

6.1.1 Les données descriptives

Dans le but de décrire le profil de l'échantillon de citoyens, la troisième section du questionnaire comprenait des variables démographiques. Les tableaux 6.1 à 6.5 illustrent la répartition de nos répondants selon les différentes variables utilisées. Tout d'abord, on peut noter dans le tableau 6.1 que près de 70% des citoyens composant l'échantillon parlent le français le plus fréquemment à la maison.

Tableau 6.1 : Répartition de l'échantillon citoyens selon la langue parlée le plus fréquemment à la maison, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Français	540	69,68
Anglais	105	13,55
Autres	130	16,77
Total	775	100

Au niveau de la répartition des sexes, le tableau 6.2 nous informe que 56,5% de nos répondants sont des hommes. Par ailleurs, nous savons également par le tableau 6.3, que parmi les répondants, près de 39% sont célibataires et 36% sont mariés.

Tableau 6.2 : Répartition de l'échantillon citoyens selon le sexe, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Féminin	337	43,54
Masculin	437	56,46
Total	774	100

Tableau 6.3 : Répartition de l'échantillon citoyens selon l'état civil, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Célibataire	296	38,69
Marié(e)	275	35,95
Divorcé(e)	63	8,24
Veuf(ve)	17	2,22
Conjoint de fait	114	14,90
Total	765	100

De plus, on comprend dans le tableau 6.4 que l'âge des répondants est assez jeune, car plus de 50% ont moins de 40 ans. On peut aussi affirmer, selon le tableau 6.5, que 50% des répondants ont une éducation de niveau secondaire ou primaire

Tableau 6.4 : Répartition de l'échantillon citoyens selon l'âge, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
17 ans et moins	33	4,26
entre 18 et 30 ans	171	22,09
entre 31 et 40 ans	196	25,32
entre 41 et 50 ans	187	24,16
entre 51 et 60 ans	125	16,15
61 ans et plus	62	8,01
Total	774	100

Tableau 6.5 : Répartition de l'échantillon citoyens selon la scolarité, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Primaire	28	3,66
Secondaire	359	46,93
Collégial	175	22,88
Universitaire 1er cycle	127	16,60
Universitaire 2e-3e cycle	76	9,93
Total	765	100

Pour connaître les comportements actuels de nos répondants et leurs intentions futures, la première et la troisième section du questionnaire comprenaient également des variables comportementales. Les tableaux 6.6 à 6.10 illustrent la répartition de nos répondants selon les différentes variables utilisées. En regard à l'utilisation des services, le tableau 6.6 démontre que plus de 71% des répondants utilisent les services de façon annuelle ou viennent pour la première fois. Il est important de noter que près de 15% des citoyens visitent les bureaux de façon hebdomadaire ou quotidienne. Majoritairement, les citoyens viennent peu régulièrement dans les bureaux, mais 15% les visitent très fréquemment.

Tableau 6.6 : Répartition de l'échantillon citoyens selon la fréquence d'utilisation du service, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Quotidienne	29	3,72
Hebdomadaire	86	11,04
Mensuelle	44	5,65
Semestrielle	64	8,22
Annuelle	200	25,67
C'est la première fois	356	45,70
	786	100,00

Tableau 6.7 : Répartition de l'échantillon citoyens selon le nombre de visites pour le besoin spécifique, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Première fois	482	61,79
Deuxième	177	22,69
Troisième	61	7,82
Quatrième ou plus	60	7,69
	786	100,00

Le tableau 6.7 nous informe que plus de 61% des citoyens en sont à leur première visite pour le besoin émis et que près de 8% en sont à leur quatrième fois et plus. Parmi les 15% qui reviennent fréquemment, on peut déduire que certains d'entre eux reviennent parce que le problème n'a pas été résolu. Par rapport aux intentions de comportements futurs, plus de 53% des répondants ont répondu qu'ils seraient à l'aise d'obtenir les services de l'organisation en dehors de centres, soit par Internet ou par téléphone, souvent ou toujours (tableau 6.8).

Tableau 6.8 : Répartition de l'échantillon citoyens selon le sentiment d'aise à obtenir les services à l'extérieur des centres, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Jamais	82	10,75
Rarement	78	10,22
Parfois	193	25,29
Souvent	215	28,18
Toujours	195	25,56
Total	763	100

Tableau 6.9 : Répartition de l'échantillon citoyens selon l'intention d'utilisation des centres même s'il y avait une alternative, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Jamais	18	2,38
Rarement	37	4,89
Parfois	143	18,92
Souvent	249	32,94
Toujours	309	40,87
Total	756	100

Compte tenu du fait que l'étude a été effectuée dans une organisation publique, environ 74% des répondants affirment qu'ils utiliseraient quand même les services de l'organisation s'il y avait une alternative, ayant répondu souvent ou toujours à la question (tableau 6.9). Cela dit, si une entreprise privée offrait les mêmes services que cette organisation, le trois-quarts des citoyens continueraient de fréquenter les centres de l'organisation en question. Finalement, 81% des répondants ont répondu souvent ou toujours à l'intention de recommander les services de l'organisation à un ami ou un collègue, tel qu'énoncé dans le tableau 6.10. On comprend donc que 81% sont assez satisfaits avec les services de l'organisation pour la recommander.

Tableau 6.10 : Répartition de l'échantillon citoyens selon l'intention de recommander le service à un ami ou un collègue, en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Jamais	14	1,87
Rarement	21	2,80
Parfois	103	13,75
Souvent	216	28,84
Toujours	395	52,74
Total	749	100

Il est également intéressant de connaître les résultats descriptifs concernant l'appréciation globale des citoyens par rapport au service reçu par l'organisation. Cinq questions ont été posées à cet effet dans le questionnaire administré aux citoyens. Les résultats quant à l'appréciation globale retrouvés au tableau 6.11 sont aussi très positifs. La moyenne la moins forte se situe au niveau de la satisfaction par rapport aux attentes.

La relation personnelle entre les employés de première ligne et les citoyens a été mesurée à partir de vingt-cinq indicateurs compris dans le questionnaire administré aux citoyens (tableau 5.1). Les statistiques descriptives de la grille mesurant l'interaction du point de vue du citoyen sont présentées au tableau 6.12. On remarque que les résultats sont extrêmement positifs, étant tous supérieurs à 4.3, sur une échelle de Likert de 1 à 5.

Tableau 6.11 : Statistiques descriptives appréciation globale des citoyens

	Indices	Moyenne	Ecart type
Niveau de l'expérience reçue		4,59	0,67
Attente de l'expérience reçue		4,04	0,84
Qualité de l'expérience reçue		4,23	0,77
Standard de l'expérience reçue		4,16	0,80
Pire/meilleure expérience reçue		4,26	0,79

Tableau 6.12 : Statistiques descriptives grille citoyens

Variable	Moyenne	Écart type
Était en contrôle de ses émotions	4,72	,695
Avait un comportement accueillant	4,74	,686
Avait une attitude positive	4,71	,716
Était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	4,68	,804
Dégageait une apparence soignée et crédible	4,74	,652
Croyait fermement aux services qu'il(elle) offrait	4,66	,717
Était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation	4,68	,709
Utilisait un langage simple et convaincant	4,74	,651
A pris le temps de me présenter les différents services et options	4,45	,901
A déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin	4,57	,836
Était déterminé(e) à trouver une solution	4,51	,881
M'a guidé(e) dans ma recherche de solutions	4,54	,847
Était flexible et négociable dans la recherche de solutions	4,47	,906
A trouvé une solution à mon besoin	4,54	,882
A encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution	4,47	,905
Était fiable et inspirait confiance	4,67	,763
Était accessible et disponible	4,71	,697
Était enthousiaste et dynamique	4,58	,773
Était soucieux(se) de mon confort physique	4,31	,972
A devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service	4,38	,964
Restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	4,61	,749
M'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	4,63	,760
M'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	4,77	,631
A été juste et équitable avec moi	4,70	,688
M'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation	4,52	,827

6.1.2 Analyse factorielle

Une première analyse factorielle a été réalisée pour connaître la répartition des variables présentes dans le questionnaire. Pour ce faire, il est d'abord requis d'effectuer deux tests avant de procéder à l'analyse factorielle : le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test sphéricité de Bartlett. Les résultats de ces tests, pour l'analyse factorielle originale, sont présentés au tableau 6.13.

Dans l'analyse factorielle originale, la mesure du KMO est de 0,974. Selon le barème affiché au tableau 5.1, un KMO supérieur à 0,90 exprime une très grande validité. Nous pouvons donc conclure que l'analyse factorielle sera valide. Le test de sphéricité des Bartlett affiche une signification de 0,000, donc inférieure à 0,05. L'hypothèse nulle est alors rejetée et l'on peut considérer que la matrice corrélation est différente d'une matrice identité.

Tableau 6.13 : Synthèse des tests préalables à l'analyse factorielle originale citoyen

Test	Résultat	Interprétation
Test Kaiser-Meyer-Olkin	0,974	0,90 et plus = très grande validité
Test sphéricité de Bartlett	Sig. 0,000	0,000 < 0,05 donc rejet H0 et accepte H1 = la matrice de corrélation est différente d'une matrice identité et il est justifié de rechercher des composantes (facteurs).

Comme les deux tests sont réussis, nous pouvons analyser cette première factorielle. Contrairement aux cinq composantes anticipées, l'extraction des facteurs au tableau 6.14 nous démontre que trois facteurs ressortent du traitement. La méthode utilisée pour extraire les facteurs est la valeur propre des composantes. Ainsi, afin de conserver un facteur, la valeur propre de la composante devait être supérieure à un, ou s'en rapprocher le plus. La première composante a une valeur propre de 16,398 et explique 65,5% de la variance. La seconde composante a une valeur propre de 1,482 et une variance expliquée de 5,9%. Il est à noter que la troisième composante n'atteint pas la valeur propre de zéro, mais en est très rapprochée (0,923) et explique 3,7% de la variance. Au total, la présente analyse factorielle expliquerait 75,2% de la relation entre le personnel en contact et le client du point de vu du citoyen. La sortie informatique complète de l'analyse factorielle originale citoyens est présentée en appendice G.

Tableau 6.14 : L'extraction des facteurs et la variance expliquée par le modèle original
citoyens

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	16,398	65,59	65,591	16,398	65,591	65,591	7,312	29,246	29,246
2	1,482	5,927	71,519	1,482	5,927	71,519	5,777	23,107	52,354
3	,923	3,694	75,212	,923	3,694	75,212	5,715	22,859	75,212
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.									

Le tableau 6.15 présente la répartition des variables du questionnaire en trois composantes. À l'intérieur de ce tableau, les énoncés se positionnant clairement dans une des trois composantes ont été surlignés. Il est important de mentionner que dans cette première analyse factorielle, certaines variables chevauchent deux à trois composantes.

Tableau 6.15 : Matrice des composantes de l'analyse factorielle originale citoyens

	Composante		
	1	2	3
était en contrôle de ses émotions	,835		
avait une attitude positive	,821		
dégageait une apparence soignée et crédible	,819		
avait un comportement accueillant	,806		
était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	,773		
m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	,692		,488
utilisait un langage simple et convaincant	,621		,514
a été juste et équitable avec moi	,596		,581
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de Service Canada	,579	,363	,447
croyait fermement aux services qu'il(elle) offrait	,531	,393	,443
m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions		,815	
était flexible et négociable dans la recherche de solutions		,792	
était déterminé(e) à trouver une solution	,376	,767	
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution		,757	,364
a trouvé une solution à mon besoin	,359	,739	
a déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin	,415	,613	,436
a pris le temps de me présenter les différents services et options		,559	,465
était soucieux (se) de mon confort physique			,760
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service		,443	,712
était enthousiaste et dynamique	,466		,665
était fiable et inspirait confiance	,559		,603
était accessible et disponible	,559		,594
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	,428		,590
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	,382	,420	,562
m'a paru positif(ve) envers ses collègues et Service Canada		,376	,546

Dans le but de comprendre clairement la structure perçue de la relation personnelle de service par les citoyens, nous avons procédé à l'épuration du modèle factoriel. Pour ce faire, nous avons supprimé toute variable ambiguë quant à son appartenance à une composante précise. Ainsi, nous avons procédé quatre fois à l'épuration de l'échelle. On peut noter que les indicateurs justice et équité, conviction, fiabilité et accessibilité, oscillaient entre l'expérience du contact et l'expérience de la prestation. La variable présentation des différentes options se situait entre l'expérience de solution et l'expérience de la prestation. Finalement, la variable efforts déployés chevauchait les trois composantes à la fois.

Comme mentionné précédemment, nous devons effectuer le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test sphéricité de Bartlett. Les résultats de ces tests sont présentés à la figure 6.16. Dans l'analyse factorielle épurée, la mesure du KMO est de 0,968. Selon le barème affiché au tableau 5.1, un KMO supérieur à 0,90 exprime une très grande validité. Le test de sphéricité des Bartlett affiche une signification de 0,000 qui est inférieur à 0,05. L'hypothèse nulle est alors rejetée et l'on peut considérer que la matrice corrélation est différente d'une matrice identité. Il est donc justifié de rechercher les composantes.

Tableau 6.16 : Synthèse des tests préalables à l'analyse factorielle citoyens

Test	Résultat	Interprétation
Test Kaiser-Meyer-Olkin	0,968	0,90 et plus = très grande validité
Test sphéricité de Bartlett	Sig. 0,000	0,000 < 0,05 donc rejet H0 et accepte H1 = la matrice de corrélation est différente d'une matrice identité et il est justifié de rechercher des composantes (facteurs).

Parmi les vingt-cinq variables, les dix-neuf restantes se positionnent très clairement dans les trois facteurs. Rappelons que les variables suivantes ont été retirées : justice et équité, conviction, efforts déployés, présentation des différentes options, fiabilité et accessibilité. Le tableau 6,18 démontre le regroupement des variables en trois composantes.

Tableau 6.18 : Matrice des composantes de l'analyse factorielle épurée citoyens

	Composante		
	1	2	3
était en contrôle de ses émotions	,840		
avait une attitude positive	,820		
dégageait une apparence soignée et crédible	,818		
avait un comportement accueillant	,814		
était empathique, m'a écouté et a compris ma situation	,781	,368	
m'a traité de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	,693		,421
utilisait un langage simple et convaincant	,635		,490
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de Service Canada	,586		,464
m'a guidé dans ma recherche de solutions		,816	
était flexible et négociable dans la recherche de solutions		,788	
était déterminé(e) à trouver une solution	,383	,766	,361
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution		,758	,381
a trouvé une solution à mon besoin	,363	,753	
était soucieux (se) de mon confort physique			,818
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris par son approche de service		,408	,744
était enthousiaste et dynamique	,484		,665
m'a paru positif envers ses collègues et Service Canada			,570
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	,439	,354	,570
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	,405	,431	,541

La synthèse de l'analyse factorielle se retrouve au tableau 6.19. L'analyse factorielle épurée complète est retrouvée à l'appendice H et le rapport de l'indice alpha de Cronbach est inséré à l'appendice I pour les trois composantes. Le tableau suivant résume l'analyse factorielle finale retenue pour expliquer la perception des citoyens de la relation avec les employés de première ligne d'une organisation de service public.

Tableau 6.19 : Synthèse analyse factorielle citoyens

Composantes	Coefficients	Variance réelle	Variance interne	Alpha de Cronbach
Facteur 1 = Expérience de contact				
Contrôle émotions	0,84			
Attitude positive	0,82			
Apparence	0,818			
Accueil	0,814	65,5%	85%	0,951
Empathie	0,781			
Respect, politesse et courtoisie	0,693			
Langage	0,635			
Compétence	0,586			
Facteur 2 = Expérience de transaction				
Guide vers solution	0,816			
Flexibilité et négociation	0,785			
Détermination à trouver solution	0,766	7,2%	9%	0,953
Renforcement	0,758			
Identification solution	0,753			
Facteur 3 = Expérience de prestation				
Souci du confort physique	0,818			
Devance attentes et surprends agréablement	0,744			
Enthousiasme et dynamisme	0,665	4,4%	6%	0,899
Positif(ve) envers collègues et l'organisation	0,57			
Objectifs	0,57			
Feedback	0,541			
Total		77,0%	100%	

La première composante étant ressortie de l'analyse factorielle est celle regroupant les variables reliées à *l'expérience de contact* vécue lors d'une rencontre de service. Elle est composée du contrôle des émotions, de l'attitude positive, de l'apparence, de l'accueil, de l'empathie, du respect, de la politesse et de la courtoisie, du langage et de la compétence. Ces variables seraient des comportements manifestés par le personnel en contact au début et durant toute l'interaction. Elles apparaissent comme la teinte humaine de l'échange, comprenant un mélange de séduction, d'influence et d'attention envers le client. Ces huit variables expliquent 85% de la variance interne. L'ensemble des variables affiche un alpha de Cronbach de 0,951 ce qui est excellent.

Le second facteur comprend les éléments de l'échange qui mènent vers l'identification d'une solution pour le citoyen et la conclusion de la transaction. *L'expérience de transaction* est donc composée des variables plus actives. Ces variables constituent le guide vers la solution, la flexibilité et la négociation, la détermination à trouver une solution, le renforcement et l'identification de la solution. Ces cinq variables expliquent 9 % de la variance interne du modèle. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,953, ce qui est également excellent.

Le troisième facteur semble regrouper des variables plus axées sur la livraison du service et la mémorabilité de l'expérience. La composante rassemble donc les indicateurs reliés à *l'expérience de prestation*. Elle se compose du souci du confort physique, du fait de devancer les attentes et de surprendre agréablement, de l'enthousiasme et du dynamisme, de l'attitude positive envers ses collègues et l'organisation, des objectifs et du feedback. *L'expérience de prestation* explique 6% de la variance interne. L'alpha de Cronbach calculé est de 0,889, qui est aussi très bon.

6.1.3 Test d'égalité des moyennes

Bien que cette analyse ne soit pas centrale, la présente section a pour but de savoir s'il existe une différence entre les résultats des citoyens ayant répondu dans les bureaux modifiés et de ceux ayant répondu dans les bureaux non modifiés sur les composantes de l'analyse factorielle. Cette analyse est effectuée en guise de contrôle puisque la grille devait mesurer l'environnement relationnel et non l'environnement physique. Les variables dépendantes sont les variables *Expérience du contact*, *Expérience de la transaction* et *Expérience de la prestation*. Ces variables, qui sont le résultat moyen des indicateurs des composantes, sont mesurées selon chacune une échelle de Likert qui les transforme en variables continues. Par ailleurs, la variable dépendante explicative du phénomène est la variable *Modifiée, non modifiée*.

Afin de procéder à la comparaison de moyennes par le test « t », nous devons vérifier trois conditions. Premièrement, les échantillons doivent être indépendants, ce qui veut dire que les personnes visitant une succursale modifiée ne peuvent à la fois avoir visité une succursale non modifiée. Dans notre cas, la répartition des groupes s'est faite de façon mutuellement exclusive étant programmée par l'ordinateur selon le bureau visité. Ensuite, afin de pouvoir donner un sens aux moyennes calculées dans toute l'analyse, la distribution des résultats des variables dépendantes doit suivre la courbe normale. Toutefois, le tableau 6.20 suivant démontre que les variables *Expérience du contact*, *Expérience de la transaction* et *Expérience de la prestation* ne suivent pas une distribution normale.

Tableau 6.20 : Test de normalité

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Expérience du contact	,324	771	,000	,514	771	,000
Expérience de la transaction	,320	771	,000	,662	771	,000
Expérience de la prestation	,243	771	,000	,728	771	,000

a Correction de signification de Lilliefors

Le test de normalité s'effectue sur la base des hypothèses suivantes :

H0 : La variable suit une distribution des fréquences normale dans la population.

H1 : La variable ne suit pas une distribution des fréquences normale dans la population.

Puisque pour les trois variables, la signification est nulle ($\alpha = 0,000$), donc inférieure au seuil de 0,01, on rejette H0 et on conclut qu'aucune des variables ne suit une distribution normale des fréquences dans la population. Cela dit, le test des moyennes est à prendre en gardant à l'esprit cette limite.

La troisième condition à respecter est celle de l'égalité des variances dans la population. Cette condition nous permet de s'assurer de l'homogénéité à l'intérieur des groupes afin que ceux-ci soient comparables entre eux. Le test de Levene est représenté ainsi :

H0 : La variance de la population 1 est égale à la variance de la population 2.

H1 : La variance de la population 1 est supérieure à la variance de la population 2.

Comme on peut le constater dans le tableau 6.21, on déduit que les variances ne sont pas égales pour les groupes modifiés et non modifiés des variables *Expérience du contact*, et *Expérience de la transaction* affichant des seuils de signification respectifs de 0,014 et 0,019. La variable *Expérience de la prestation* possède par contre des variances égales pour les deux groupes, affichant un alpha de 0,549.

Tableau 6.21: Test d'égalité des variances

Composante	Valeur du α	Décision	Action
Expérience du contact	$\alpha = 0,014 < 0,05$	Rejette H_0 et on conclut que la variance de la population 1 est supérieure à la variance de la population	Prendre la valeur du «t» dans la section Hypothèse de variances inégales pour le test de Student
Expérience de la transaction	$\alpha = 0,019 < 0,05$	Rejette H_0 et on conclut que la variance de la population 1 est supérieure à la variance de la population 2.	Prendre la valeur du «t» dans la section Hypothèse de variances inégales pour le test de Student
Expérience de la prestation	$\alpha = 0,549 > 0,05$	Accepte H_0 et on conclut que la variance de la population 1 est égale à la variance de la population 2.	On prend le «t» dans la section Hypothèse de variances égales pour le test de Student

Sachant que deux conditions ne sont pas respectées, la comparaison de moyennes est à prendre avec un bémol. Nous avons procédé au test de «t» et en sommes arrivés à la conclusion que les moyennes sont toutes égales. Il n'y a donc pas de distinction entre les bureaux modifiés et non modifiés pour les trois facteurs de la relation personnelle entre l'employé de première ligne et le citoyen. Cette conclusion a été faite à partir des hypothèses suivantes. Les résultats sont retrouvés au 6.22.

$H_0: \mu_1 = \mu_2$: La moyenne de la population modifiée est égale à la moyenne de la population non modifiée.

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$: La moyenne de la population modifiée n'est pas égale à la moyenne de la population non modifiée.

Tableau 6.22 : Test d'égalité des moyennes

Composante	Valeur du α	Décision
Expérience du contact	$0,086 > 0,025$	On accepte H_0 et on conclut que la moyenne de la population 1 est égale à la moyenne de la population 2.
Expérience de la transaction	$0,101 > 0,025$	On accepte H_0 et on conclut que la moyenne de la population 1 est égale à la moyenne de la population 2.
Expérience de la prestation	$0,882 > 0,025$	On accepte H_0 et on conclut que la moyenne de la population 1 est égale à la moyenne de la population 2.

Ainsi, nous savons maintenant que les citoyens évalueraient la relation personnelle lors d'une rencontre de service selon trois facteurs. Les citoyens ayant visité les bureaux modifiés et non modifiés évalueraient de la même manière ces trois composantes. L'environnement semble donc ne pas avoir eu d'impact sur l'évaluation faite par le citoyen de la relation personnelle de service qu'il a eu avec un employé.

6.2 EMPLOYÉS

L'échantillon employé sera décrit grâce à l'étude des fréquences simples. Une comparaison de moyennes sera aussi effectuée pour connaître la différence entre les perceptions globales de l'expérience de service offerte. Ensuite, nous démontrerons les résultats quantitatifs de l'analyse factorielle effectuée sur l'échantillon des employés. Les résultats seront commentés au chapitre suivant.

6.2.1 Les données descriptives

La description de l'échantillon employé retrouvée aux tableaux 6.23 à 6.30 est effectuée grâce aux questions concernant le profil du répondant qui se retrouvent à la fin du questionnaire. Ces variables permettent de connaître notre échantillon et de le décrire.

Nous pouvons noter, au tableau 6.23, que près de 84% des employés ayant répondu au questionnaire sont des femmes. Cela dit, nous comprenons que la très forte majorité du personnel en contact de cette organisation sont des femmes. On comprend aussi, à l'aide du tableau 6.24, que plus de 65% des employés vivent en couple, et ce de façon maritale ou en conjoint de fait.

Tableau 6.23 : Répartition de l'échantillon employés selon le sexe en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Féminin	248	83,78
Masculin	48	16,22
Total	296	100

Tableau 6.24 : Répartition de l'échantillon employés selon l'état civil en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Célibataire	65	21,81
Marié(e)	137	45,97
Divorcé(e)	33	11,07
Veuf(ve)	1	0,34
Conjoint de fait	62	20,81
Total	298	100

Au tableau 6.25, il est important de noter que 78% des employés composant l'échantillon sont âgés de plus de 41 ans. Cette proportion est très importante et l'on remarque que les employés sont assez avancés en âge. L'organisation devra recruter plusieurs jeunes d'ici les dix prochaines années pour remplacer les employés qui partiront à la retraite.

Tableau 6.25 : Répartition de l'échantillon employés selon l'âge en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
entre 18 et 30 ans	24	8,11
entre 31 et 40 ans	41	13,85
entre 41 et 50 ans	135	45,61
entre 51 et 60 ans	96	32,43
Total	296	100

Tableau 6.26 : Répartition de l'échantillon employés selon la langue parlée le plus fréquemment à la maison en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Français	278	93,92
Anglais	11	3,72
Autres	7	2,36
Total	296	100

Parmi les employés de l'échantillon, près de 94% des employés de l'organisation au Québec parlent le français à la maison, comme l'indique le tableau 6.26. Au niveau de la scolarité, plus de 45% des répondants ont complété des études au niveau secondaire, alors que 29,4% détiennent des études au niveau collégial (tableau 6.27). Le travail d'agent d'aide à la clientèle étant plutôt technique, le niveau de scolarité est approprié.

Tableau 6.27 : Répartition de l'échantillon employés selon le dernier niveau de scolarité complété en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Primaire	1	0,33
Secondaire	137	45,82
Collégial	88	29,43
Universitaire 1er cycle	65	21,74
Universitaire 2e-3e cycle	8	2,68
Total	299	100

En ce qui a trait à l'ancienneté dans leur emploi, près de 60% des employés de première ligne ont moins de dix ans d'accumulés dans le service à la clientèle de l'organisation (tableau 6.28). Cela est en partie dû au fait que l'organisation est un service assez jeune au niveau du gouvernement fédéral. Par contre, on remarque également au tableau 6.29, que presque 40% des employés ont plus de vingt-cinq ans d'accumulés dans la fonction publique fédérale. Bien que l'organisation soit jeune au niveau du gouvernement fédéral, les employés ont travaillé dans d'autres ministères précédemment. Néanmoins, la plupart d'entre eux prendront leur retraite dans les années à venir.

Tableau 6.28 : Répartition de l'échantillon employés selon le nombre d'années d'expérience comme agent d'aide à la clientèle en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Moins de un an	27	9,06
Un an à 5 ans	64	21,48
6 ans à 10 ans	86	28,86
11 ans à 15 ans	53	17,79
16 ans à 20 ans	21	7,05
21 ans à 25 ans	9	3,02
Plus de 25 ans	38	12,75
Total	298	100

Tableau 6.29 : Répartition de l'échantillon employés selon le nombre d'années d'expérience dans la fonction publique fédérale en effectif absolu et en pourcentage

Paramètre	Fréquence	Pourcentage %
Moins de un an	11	3,72
Un an à 5 ans	37	12,50
6 ans à 10 ans	30	10,14
11 ans à 15 ans	27	9,12
16 ans à 20 ans	41	13,85
21 ans à 25 ans	33	11,15
Plus de 25 ans	117	39,53
Total	296	100

Les vingt-cinq variables concernant l'interaction entre le personnel en contact et le citoyen ont aussi été mesurées auprès des employés de première ligne. Ces derniers se prononçaient sur leur auto-perception de leur approche de service envers les citoyens. Le tableau 6.30 regroupe les statistiques descriptives de la grille complétée par les employés. Comme dans l'échantillon de citoyens, les moyennes sont généralement élevées. La moins forte des moyennes se situe à 3,98, représentant l'auto-perception de la compétence et la maîtrise des programmes.

Tableau 6.30: Statistiques descriptives grille employés

Variables	Moyenne	Ecart type
Suis en contrôle de mes émotions	4,377	0,595
Suis accueillant(e)	4,744	0,444
Démontre une attitude positive	4,653	0,517
Suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation	4,725	0,447
Dégage une apparence soignée et crédible	4,711	0,495
Crois fermement aux services que j'offre	4,076	0,803
Suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation	3,980	0,764
Utilise un langage simple et convaincant	4,586	0,538
Prends le temps de présenter les différents services et options	4,191	0,785
Déploie les efforts pour trouver une solution aux besoins des citoyens	4,605	0,593
Suis déterminé(e) à trouver une solution	4,594	0,524
Guide le citoyen dans sa recherche de solutions	4,532	0,580
Suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	4,454	0,601
Trouve une solution aux besoins des citoyens	4,366	0,647
J'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	4,342	0,668
Suis fiable et inspire confiance	4,634	0,528
Suis accessible et disponible	4,649	0,590
Suis enthousiaste et dynamique	4,566	0,577
Suis soucieux(se) du confort physique du citoyen	4,399	0,706
Devance les attentes et surprends agréablement avec mon approche de service	4,284	0,694
Reste focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	4,431	0,564
Donne l'heure juste aux citoyens sur leur situation tout au long de la rencontre	4,625	0,524
Traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)	4,845	0,371
Suis juste et équitable avec tous les citoyens	4,780	0,423
Suis positif(ve) envers mes collègues et l'organisation	4,503	0,619

Tableau 6.31 : Statistiques descriptives de l'appréciation globale de l'employé du service offert par l'organisation aux citoyens

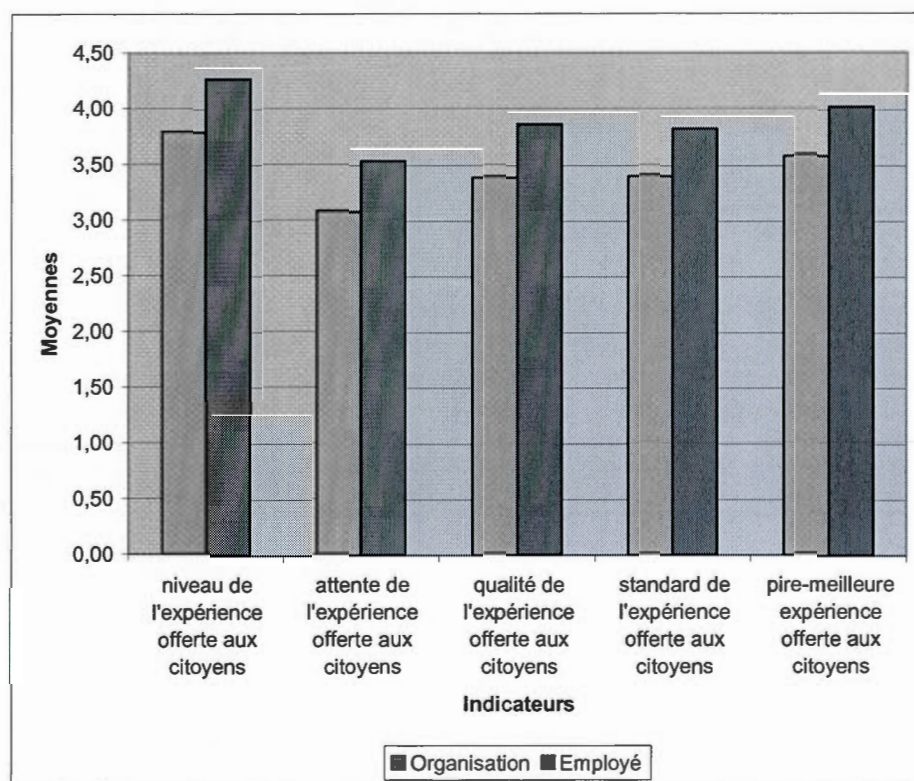
	Moyenne	Écart type
Niveau de l'expérience offerte par l'organisation aux citoyens	3,79	0,75
Attente de l'expérience offerte par l'organisation aux citoyens	3,09	0,76
Qualité de l'expérience offerte par l'organisation aux citoyens	3,39	0,73
Standard de l'expérience offerte par l'organisation aux citoyens	3,41	0,70
Pire/meilleure expérience offerte par l'organisation aux citoyens	3,59	0,71

D'autre part, deux mesures de la perception de l'expérience de service offerte ont été récoltées auprès des employés. Ces derniers devaient se prononcer sur leur perception de l'expérience offerte par l'organisation aux citoyens, puis sur leur auto-perception de leur service personnel offert aux citoyens. Les statistiques descriptives de ces variables se retrouvent aux tableaux 6.31 et 6.32. La comparaison visuelle entre les deux moyennes, illustrée à la figure 6.1, démontre que les employés semblent avoir une meilleure perception de leur propre prestation de service que de celle offerte globalement par l'organisation.

Tableau 6.32 : Statistiques descriptives de l'appréciation globale de l'employé de son service offert personnellement aux citoyens

	Moyenne	Ecart type
Niveau de l'expérience offerte par l'employé aux citoyens	4,27	0,69
Attente de l'expérience offerte par l'employé aux citoyens	3,54	0,78
Qualité de l'expérience offerte par l'employé aux citoyens	3,87	0,67
Standard de l'expérience offerte par l'employé aux citoyens	3,83	0,65
Pire/meilleure expérience offerte par l'employé aux citoyens	4,03	0,71

Figure 6.1 : Comparaison entre la perception globale de l'employé du service offert par l'organisation et de son service offert personnellement aux citoyens



Afin de confirmer qu'il y a une différence entre les moyennes de l'expérience de service offerte par l'organisation et par l'employé, nous avons procédé à une comparaison des moyennes. Pour ce faire, nous avons construit deux nouvelles variables regroupant les cinq paramètres de la mesure de l'expérience de service globale offerte par les employés et par l'organisation. La composition de ces nouvelles variables est basée sur l'analyse factorielle de chaque échelle où les cinq indicateurs de chacune se sont réduits à un seul facteur. Les moyennes des deux variables sont retrouvées au tableau 6.33.

Tableau 6.33 : Statistiques pour échantillons appariés

Paire 1	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
EXPORG	3,470	304	0,635	0,036
EXPEMPL	3,925	304	0,612	0,035

Nous avons ensuite procédé à la comparaison des moyennes des deux variables. Nous retrouvons au tableau 6.34 le test de Student comparant les moyennes des variables «exporg» et «expempl».

Le test d'hypothèses à effectuer est le suivant :

H0: $\mu_1 = \mu_2$: La moyenne de l'expérience offerte par l'organisation est égale à la moyenne de l'expérience offerte par les employés.

H1: $\mu_1 \neq \mu_2$: La moyenne de l'expérience offerte par l'organisation n'est pas égale à la moyenne de l'expérience offerte par les employés.

Tableau 6.34 : Différences appariées

	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence		t	ddl	Sig. (bilatérale)
				Inférieure	Supérieure			
EXPORG - EXPEMPL	-0,456	0,631	0,036	-0,527	-0,384	-12,582	303	0.000

Comme la signification du «t» de Student est inférieure à 0,025, on rejette l'hypothèse nulle et on conclut que la moyenne de l'expérience offerte par l'organisation n'est pas égale à la moyenne de l'expérience offerte par les employés selon le personnel en contact. Les employés perçoivent mieux leur offre d'expérience de service aux citoyens que celle de l'organisation dans son ensemble. Cela peut être dû au biais de clémence, qui réfère à un niveau auquel les répondants soutiennent des scores plus élevés pour eux-mêmes, comparativement à une évaluation des pairs ou du superviseur (Fox et al., 1994).

6.2.2 Analyse factorielle

Une première analyse factorielle a été effectuée sur l'échantillon employé. Le test de Kaiser-Meyer-Olkin démontre que le traitement est d'une très grande validité. De même, le test de sphéricité de Bartlett nous informe que la matrice de corrélation est différente de la matrice identité. Nous avons donc analysé cette factorielle.

Tableau 6.35 : Synthèse des tests préalables à l'analyse factorielle originale employés

Test	Résultat	Interprétation
Test Kaiser-Meyer-Olkin	0,933	0,90 et plus = très grande validité
Test sphéricité de Bartlett	Sig. 0,000	0,000 < 0,05 donc rejet H0 et accepte H1 = la matrice de corrélation est différente d'une matrice identité et il est justifié de rechercher des composantes (facteurs).

La matrice suivante présente le regroupement des variables en cinq facteurs. Il est possible de remarquer que certains énoncés se positionnent dans plus d'une composante à la fois. Les variables clairement assignées à une composante sont surlignées. Cela dit, bien que l'analyse factorielle originale se compose de cinq facteurs se rapprochant du modèle initial, l'épuration des variables sera nécessaire pour interpréter clairement les composantes. L'analyse factorielle employés initiale se retrouve à l'appendice J.

Tableau 6.37: Matrice des composantes de l'analyse factorielle originale employés

	Composantes				
	1	2	3	4	5
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	,772				
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	,758				
trouve une solution aux besoins des citoyens	,735				
suis déterminé(e) à trouver une solution	,720				
déploies les efforts pour trouver une solution aux besoins des citoyens	,667	,441			
J'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	,642				,352
prends le temps de présenter les différents services et options	,525				,416
suis soucieux(se) du confort physique du citoyen	,416				
devance les attentes et surprends agréablement avec mon approche de service	,415			,366	
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation		,717			
dégage une apparence soignée et crédible		,707			
suis accueillant(e)		,664		,378	
utilise un langage simple et convaincant	,384	,550			,443
suis fiable et inspire confiance		,468			
suis juste et équitable avec tous les citoyens			,763		
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)		,385	,704		
donne l'heure juste aux citoyens sur leur situation tout au long de la rencontre			,630		,437
suis accessible et disponible		,360	,560		
reste focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre			,494		,409
suis positif envers mes collègues et Service Canada				,686	
suis enthousiaste et dynamique				,669	
démontre une attitude positive		,523		,602	
suis en contrôle de mes émotions				,512	,455
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de Service Canada					,761
crois fermement aux services que j'offre				,439	,490

Une seconde analyse factorielle a été réalisée auprès de l'échantillon d'employés afin d'épurer les variables ne s'étant pas positionnées clairement dans les composantes. Préalablement à l'interprétation de cette analyse factorielle effectuée, nous procédons à l'examen des tests (tableau 6.38). La valeur du KMO est de 0,908, ce qui indique d'une très grande validité (tableau 5.19). Puisque la signification du test de sphéricité de Bartlett est de 0,000, ce qui est inférieur à 0,05, nous rejetons l'hypothèse nulle et supposons que la matrice de corrélation est différente d'une matrice identité et que nous pouvons rechercher des composantes.

Tableau 6.38 : Synthèse des tests préalables à l'analyse factorielle employés

Test	Résultat	Interprétation
Test Kaiser-Meyer-Olkin	0,908	0,90 et plus = très grande validité
Test sphéricité de Bartlett	Sig, = 0,000	0,000 > 0,05 donc rejet H0 et accepte H1 = la matrice de corrélation est différente d'une matrice identité et il est justifié de rechercher des composantes (facteurs).

L'extraction des facteurs est encore une fois basée sur la valeur propre, celle-ci devant être supérieure à un. Bien que la première analyse factorielle faisait ressortir cinq facteurs, plusieurs variables se retrouvaient dans plus d'une composante. Les variables concernant la présentation des différentes options soit le souci du confort physique, le fait de devancer les attentes et de surprendre agréablement, le langage, le feedback, les objectifs, l'attitude positive envers ses collègues et l'organisation, l'enthousiasme et le dynamisme, la conviction et les efforts déployés, ont toutes été retirées de l'analyse initiale. Nous avons retiré les 10 énoncés en trois étapes jusqu'à ce que les variables restantes se placent distinctement dans des facteurs respectifs. Ainsi, après l'épuration des variables, l'analyse factorielle fait ressortir trois facteurs. Les détails quant à l'extraction des trois facteurs et leur variance expliquée se retrouvent au tableau 6.39.

Le premier facteur de l'échantillon employés affiche une valeur propre de 6,690 et explique 44,6% de la variance réelle. La deuxième composante affiche une valeur propre de 1,744 et explique 11,7% de la variance du modèle. Le troisième facteur détient une valeur propre de 1,099 et une variance expliquée de 7,3%. Au total, le modèle factoriel explique 63,6% du phénomène de la relation personnelle lors d'une rencontre de service selon la perception de l'employé. Le détail des composantes est retrouvé au tableau 6.39.

Tableau 6.39: Variance expliquée et extraction des facteurs du modèle employés

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,690	44,601	44,601	6,690	44,601	44,601	3,827	25,511	25,511
2	1,744	11,629	56,230	1,744	11,629	56,230	3,514	23,426	48,937
3	1,099	7,326	63,556	1,099	7,326	63,556	2,193	14,619	63,556

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tel que mentionné plus haut, dix énoncés ont été retirés au cours de l'épuration du modèle de l'analyse factorielle à cinq facteurs. De la dimension d'influence, trois variables ont été écartées concernant la présentation des différentes options : le langage, la conviction et les efforts déployés. Pour ce qui est du service, les variables suivantes ont aussi été enlevées : enthousiasme et dynamisme, souci du confort physique, fait de devancer les attentes et de surprendre agréablement. Finalement, les indices d'ancrage, reliés au feedback, aux objectifs et à l'attitude positive envers ses collègues et l'organisation, ont tous été retirés de l'analyse. Bref, il restait très peu de ces trois dimensions pour qu'elles puissent être représentées dans l'analyse factorielle ressortie en trois facteurs. On peut mieux comprendre pourquoi les dimensions de service et d'ancrage se sont jointes pour former le facteur de prestation.

Tableau 6.40 : Matrice des composantes après rotation

	Composantes		
	1	2	3
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	,799		
trouve une solution aux besoins des citoyens	,772		
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	,754		
suis déterminé(e) à trouver une solution	,745		
j'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	,737		
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de Service Canada	,560	,370	
suis accueillant(e)		,734	
démontre une attitude positive		,718	
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation		,704	
dégage une apparence soignée et crédible		,681	
utilise un langage simple et convaincant	,457	,642	
suis fiable et inspire confiance		,635	
suis juste et équitable avec tous les citoyens			,806
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)		,360	,796
suis accessible et disponible		,405	,573

Le tableau 6.41 suivant présente la synthèse de l'analyse factorielle épurée retenue. Il résume l'analyse factorielle finale choisie pour expliquer la perception des employés de première ligne de leurs relations avec les citoyens utilisant leurs services. Également, sont repris en appendice K, l'analyse factorielle épurée complète, et en appendice L, le rapport du alpha de Cronbach pour chaque composante.

Tableau 6.41 : Synthèse analyse factorielle employés

Analyse factorielle	Coefficients	Variance réelle	Variance interne	Alpha de Cronbach
Leadership de la transaction				
Guide vers solution	0,799			
Identification solution	0,772			
Flexibilité et négociation	0,754	44,6%	70%	0,8556
Détermination à trouver solution	0,745			
Renforcement	0,737			
Compétence	0,56			
Leadership du contact				
Accueil	0,734			
Attitude positive	0,718			
Empathie	0,704	11,6%	18%	0,8547
Apparence	0,681			
Langage	0,642			
Fiabilité	0,635			
Leadership de la prestation				
Justice et équité	0,806			
Respect, politesse et courtoisie	0,796	7,3%	12%	0,7699
Accessibilité	0,573			
Total		63,6%	100%	

Le premier facteur regroupe des variables reliées à la solution apportée lors de l'interaction entre le client et les employés de première ligne. Les variables composant le *leadership de la transaction* sont le guide vers la solution, l'identification de la solution, la flexibilité et la négociation, la détermination à trouver la solution, le renforcement et la compétence. La composante regroupant six variables explique 70% de l'interaction entre l'employé en contact et le citoyen selon le point de vue de l'employé. L'alpha de Cronbach est de 0,8556, ce qui est très bon.

La deuxième composante en importance ressortie est celle reliée au contact entre l'employé et le citoyen lors d'une rencontre de service. Du point de vue des employés, ces derniers possèdent un *leadership du contact* avec les citoyens qui est composé de l'accueil, de l'attitude positive, de l'empathie, de l'apparence, du langage et de la fiabilité. Ces six indicateurs se sont regroupés pour expliquer 18% de la variance interne du modèle de l'interaction entre le personnel en contact et le citoyen. L'échelle affiche un alpha de Cronbach de 0,8547, ce qui est aussi très bon.

Le troisième facteur est formé de trois indicateurs expliquant 12% de la variance interne. Les variables justice et équité, respect, politesse, courtoisie et accessibilité, forment le *leadership de la prestation*. Nous croyons par contre que ce facteur a été sous représenté ou moins bien distingué par les employés. Comme il n'y a que trois variables, l'alpha de Cronbach est acceptable à 0,7699 en recherche exploratoire (tableau 5.20), d'autant plus que cette valeur est sensible au nombre d'indicateurs le composant. Effectivement, plus l'échelle comporte d'énoncés, plus elle aura tendance à être fidèle (Perrien et al., 1983). Nous pouvons remarquer, à l'appendice L, que le alpha de Cronbach s'améliore à 0,8212 si l'on retire de l'échelle la variable accessibilité. Comme peu d'éléments composent ce facteur et que la valeur de 0,7699 est tout de même intéressante, nous choisissons de conserver cet indicateur à l'intérieur de l'échelle, mais nous comprenons qu'il n'est pas aussi fortement corrélé aux autres variables composant le facteur.

Le chapitre suivant fournit une interprétation des résultats pour chaque population et la comparaison de leur résultat entre elles. Un nouveau modèle de la relation personnelle lors d'une rencontre de service sera présenté. Le huitième chapitre fera état d'une conclusion, de recommandations managériales, des limites de la recherche et des implications théoriques ainsi que des nouvelles avenues de recherche.

CHAPITRE VII

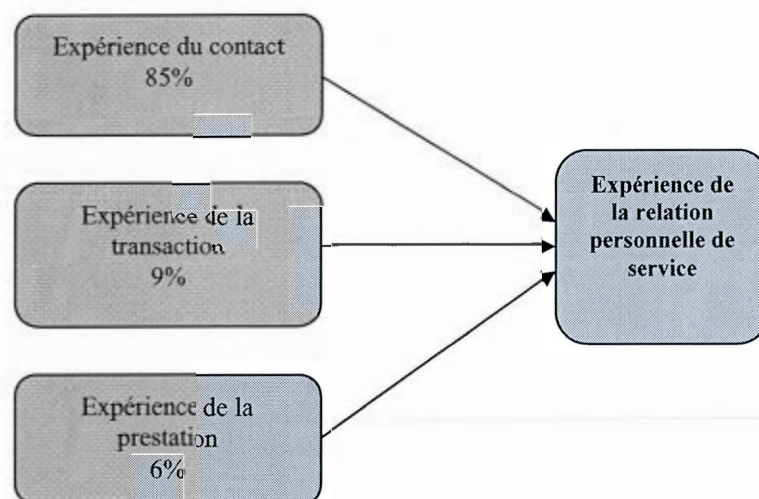
DISCUSSION

Le présent chapitre fera l'objet d'une discussion sur les résultats quantitatifs ressortis de notre recherche. Les résultats seront d'abord commentés par échantillon, puis nous établirons une comparaison entre les deux. Seules les analyses factorielles épurées seront commentées. Nous procéderons également à la validation des hypothèses. Un modèle de la relation personnelle de service entre le personnel en contact et le citoyen sera élaboré sur la base de nos résultats.

7.1 LES CITOYENS

Selon nos observations, lors de leur évaluation d'une rencontre de service face-à-face avec un employé d'une organisation, les citoyens regrouperaient les variables qui ont été mesurées auprès de lui dans une certaine logique. Sur la base de l'analyse factorielle, nous pouvons dire que les citoyens percevraient une structure de la relation personnelle de service comprenant trois composantes. Dans l'ordre d'importance relative pour le citoyen, ces composantes seraient l'expérience du contact, l'expérience de la transaction et l'expérience de la prestation. La figure 7.1 illustre la structure perçue par le citoyen. Chacune des composantes seront élaborées dans les sections suivantes.

Figure 7.1 : Structure de l'expérience de la relation personnelle de service telle que vue par les citoyens



7.1.1 L'expérience du contact

Durant la rencontre de service, le citoyen semble vivre *l'expérience du contact* avec l'employé de première ligne. Cette expérience du contact se composerait du contrôle des émotions, de l'attitude positive, de l'apparence, de l'accueil, de l'empathie, du respect, de la politesse et courtoisie, du langage et de la compétence. En se référant à notre modèle de base (Langlois et Tocquer, 1992), on peut comprendre que les éléments composant la séduction formeraient en grande partie l'expérience du contact entre l'employé et le citoyen, représentant 85% de la variance expliquée pour ce dernier. À cela s'ajouterait un élément d'ancrage, celui du respect, de la politesse et de la courtoisie. Le citoyen associerait également la compétence et le langage aux éléments de séduction.

Pour le citoyen, les variables représentant le contact avec l'employé seraient les aptitudes détenues et manifestées par ce dernier lors d'un échange humain avec le client. Ces aptitudes relationnelles auraient un poids déterminant dans l'évaluation de la rencontre de service par le citoyen. L'impression évoquée par l'employé étant l'interface entre l'entreprise et sa clientèle, serait primordiale dans l'évaluation de la satisfaction reliée au service.

7.1.2 L'expérience de la transaction

L'expérience de la transaction référerait à la vision du citoyen de la capacité de l'employé de l'influencer et d'arriver à conclure une transaction satisfaisante. Les variables composant l'expérience de la solution seraient le guide vers la solution, la flexibilité et la négociation, la détermination à trouver une solution, le renforcement et l'identification de la solution. À partir de l'outil de mesure utilisé, 9% de l'évaluation de l'interaction lors d'une rencontre de service par le citoyen serait reliée à la solution qui lui est apportée. Ces indicateurs apparaissent les mêmes que ceux prévus initialement par Langlois et Tocquer (1992) pour la dimension conclusion de la transaction. Par contre, nous avons déterminé que le thème transaction était plus approprié que le thème conclusion pour le regroupement de ces variables, puisqu'il comporte des éléments du processus vers une conclusion de l'échange, dont notamment la recherche de solution.

Malgré qu'une importance notable y soit accordée, l'expérience de transaction apparaît moins déterminante dans l'évaluation du citoyen de la rencontre de service face-à-face que peut l'être l'expérience de contact avec l'employé. Néanmoins, il est possible que le citoyen y accorderait moins d'importance parce qu'il présume une solution en entrant dans la succursale. Cela dit, l'expérience de la transaction serait moins déterminante que l'expérience de contact, mais elle pourrait avoir un poids plus important si elle était davantage représentée dans la grille et si les énoncés étaient plus distincts pour les citoyens.

7.1.3 L'expérience de la prestation

Pour le citoyen, *l'expérience de la prestation* serait vécue selon les variables de la dimension service du modèle de base, ainsi que de celles reliées à l'ancrage (Langlois et Tocquer, 1992). Les variables composant l'expérience de la prestation seraient le souci du confort physique, le fait de devancer les attentes et de surprendre agréablement, l'enthousiasme et le dynamisme, l'attitude positive envers ses collègues et l'organisation, les objectifs et le feedback. Ainsi, la manière dont le service est livré ferait partie de l'expérience de l'interaction entre le personnel en contact et le citoyen, mais ne représente que 6% de l'évaluation accordée.

À notre avis, la troisième dimension mériterait d'être plus approfondie et surtout reformulée pour ressortir vraiment dans une étude future. Elle est en quelque sorte le prolongement de la solution puisqu'elle constitue sa mise en œuvre par l'employé, mais elle est distincte de celle-ci car son orientation est définitivement plus tournée vers la mémorabilité de l'expérience. C'est pour cette raison que nous l'avons dénommé l'expérience de la prestation.

7.1.4 Validation des hypothèses H1

Par rapport aux hypothèses, l'analyse factorielle nous permet de confirmer l'hypothèse H1, H1a et H1c. Les hypothèses H1d et H1e sont partiellement confirmées puisque les deux dimensions se sont unies en une seule soit celle de l'expérience de la prestation. Nous devons néanmoins infirmer l'hypothèse H1b puisque uniquement deux de ses indicateurs sont restés, se joignant à la séduction. Cela dit, l'influence n'est pas une composante en tant que telle, mais elle fait partie de la séduction, reformulée sous la dimension d'expérience du contact. Le tableau 7.1 est une synthèse de la validation de l'hypothèse H1 et ses sous hypothèses.

Tableau 7.1 : Validation de l'hypothèse H1 et ses sous hypothèses

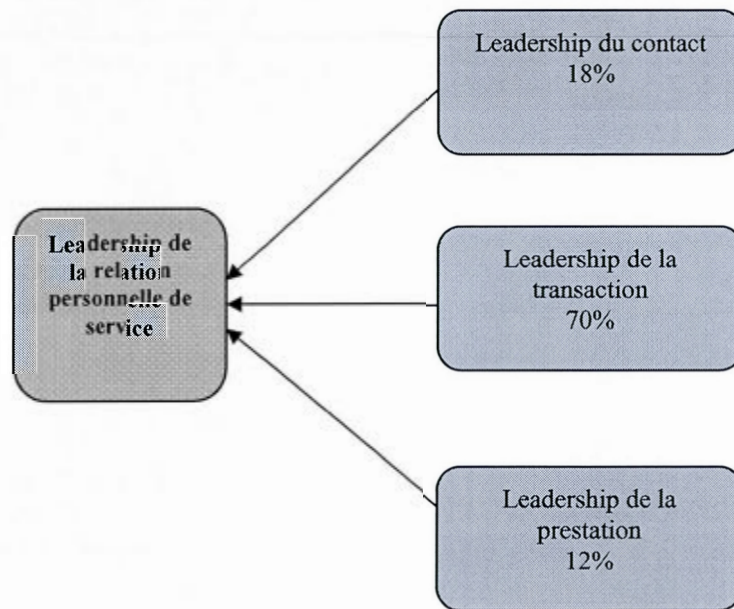
Hypothèses	Décision
H1 : Il existe une structure de l'expérience de la relation personnelle perçue par les citoyens.	Supportée
H1a : La séduction est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.	Supportée
H1b : L'influence est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.	Infirmée
H1c : La conclusion est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.	Supportée
H1d : Le service est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.	Partiellement supportée
H1e : L'ancrage et fidélisation est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du citoyen.	Partiellement supportée

La structure d'évaluation de la relationnel personnelle lors d'une rencontre de service se scinderait donc en trois facteurs plutôt qu'en cinq comme l'affirmaient Langlois et Tocquer (1992). Il est tout de même intéressant de constater que les variables se sont réparties dans une logique rapprochée de notre modèle de base, mais que seulement trois composantes seraient vraiment distinctes à l'esprit du citoyen. Nous avons considéré qu'une hypothèse est confirmée lorsque les cinq indicateurs prévus composent un facteur même si celui-ci comprend quelques indicateurs que nous avons prévus faire partie d'une autre dimension.

7.2 EMPLOYÉS

L'analyse factorielle effectuée dans l'échantillon d'employés nous démontre que ceux-ci percevraient également une structure d'interaction lors de la rencontre de service comprenant trois composantes. Dans l'ordre de l'importance relative des composantes pour l'employé, elles sont le leadership de la transaction, le leadership du contact et le leadership de la prestation. La structure perçue par les employés est illustrée à la figure 7.2.

Figure 7.2 : Structure de l'expérience de la relation personnelle de service telle que vue par les employés de première ligne



7.2.1 Leadership de la transaction

Le *leadership de la transaction* ferait référence à la capacité de l'employé d'influencer le client et d'arriver à conclure la transaction. Les variables composant le *leadership de la transaction* seraient le guide vers la solution, l'identification de la solution, la flexibilité et la négociation, la détermination à trouver une solution, le renforcement et la compétence. On reconnaît donc les différentes variables qui ont composé l'expérience de la transaction pour le citoyen, initialement dénommée la conclusion (Langlois et Tocquer, 1992). À cela serait ajouté la variable d'influence de la compétence que le citoyen avait plutôt considéré comme une variable de séduction. Parallèlement, le personnel en contact pourrait utiliser ses compétences auprès du citoyen comme éléments de séduction.

Pour l'employé, le leadership de la transaction serait la plus importante composante, représentant 70% de la variance expliquée quand on lui demande d'exprimer l'auto-perception de son service. Cela dit, dans la relation personnelle de service, il accorderait la plus grande importance à son leadership de la transaction avant de se préoccuper du contact et de la prestation. Pour lui, la priorité lors de l'interaction est de conclure la transaction.

7.2.2 Leadership du contact

Dans cette seconde composante de l'interaction, le personnel de première ligne ferait preuve de *leadership du contact*. Ce leadership du contact serait sa capacité à faire vivre une relation harmonieuse au client, de le séduire et faire une bonne impression. Les caractéristiques du prestataire et ses comportements interviendraient dans son *leadership du contact* avec le citoyen. Il serait composé de l'accueil, de l'attitude positive, de l'empathie, de l'apparence, du langage et de la fiabilité. On constate donc que l'employé associerait ensemble les éléments de séduction, de fiabilité du service et du langage d'influence.

Pour l'employé, le contact avec le citoyen représenterait 18% de la variation de son évaluation. Bien que ce pourcentage expliqué soit assez important, il est loin derrière le leadership de la transaction pour l'employé. Rappelons que l'expérience de contact est la plus

essentielle aux yeux du citoyen. Du fait qu'une plus faible importance y soit accordée par l'employé, il est possible que cette différence cause de graves insatisfactions lors d'interaction de service.

7.2.3 Leadership de la prestation

Finalement, le *leadership de la prestation* serait structuré chez l'employé par sa justice et son équité, son respect, sa politesse et sa courtoisie et son accessibilité. Rappelons que les variables respect, politesse et courtoisie seraient associées à l'expérience de contact pour le citoyen. Cependant, tout comme pour les citoyens, les trois variables regroupées représenteraient pour le personnel en contact la composante de prestation de service. En utilisant ce leadership, l'employé aurait la possibilité d'émerveiller le citoyen par des actes mémorables et s'assurer qu'il reparte, enchanté de la solution qu'on lui a apportée et satisfait de la manière qu'il a été traité.

Cette dimension aurait avantage à être approfondie, car elle a une importance distincte pour l'employé et le citoyen, mais est faiblement représentée en terme de variables retenues et de variance expliquée. Chez le personnel en contact, cela pourrait être dû en partie au fait que plusieurs variables des dimensions initiales de service et d'ancrage (Langlois et Tocquer, 1992) se sont retrouvées à chevaucher deux à trois composantes et ont été éliminées de l'analyse factorielle. Cela dit, l'étude aurait avantage à être répétée en ajustant les énoncés représentant la prestation, tant pour l'employé que pour le citoyen.

7.2.4 Validation des hypothèses H2

L'analyse factorielle effectuée dans l'échantillon employés nous permet de supporter l'hypothèse H2 et H2c. Les hypothèses H2a, H2d et H2e sont partiellement confirmées car elles sont fortement représentées dans chacune des composantes. Toutefois, l'hypothèse H2b est infirmée car une seule variable d'influence est ressortie et celle-ci s'est jointe à la composante de transaction (tableau 7.2).

Tableau 7.2 : Validation de l'hypothèses H2 et ses sous hypothèses

Hypothèses	Décision
H2 : Il existe une structure de l'expérience de la relation personnelle perçue par les employés.	Supportée
H2a : La séduction est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact.	Partiellement supportée
H2b : L'influence est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact.	Infirmée
H2c : La conclusion est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact.	Supportée
H2d : Le service est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact.	Partiellement supportée
H2e : L'ancrage et la fidélisation est une composante de l'expérience de la relation personnelle du point de vue du personnel en contact.	Partiellement supportée

L'unique dimension où l'on retrouve le regroupement de cinq variables initiales (Langlois et Tocquer, 1992) est celle du leadership de la transaction. L'ensemble des variables est donc sorti en trois facteurs au lieu de cinq, mais celles-ci apparaissent réparties dans une logique rapprochée de notre modèle de base. Nous pouvons donc conclure que seulement trois composantes seraient vraiment distinctes à l'esprit des employés : le leadership de la transaction, le leadership du contact et le leadership de la prestation.

7.3 LE LIEN ENTRE LES DEUX

Selon nos observations, la structure de pensée des citoyens et des employés serait similaire étant donné que trois composantes sortent dans les deux analyses factorielles et que les variables se regroupent dans la même logique. Néanmoins, l'hierarchie des facteurs de la relation personnelle de service, basée sur la valeur explicative des composantes, ne serait pas la même pour l'employé de première ligne que pour le citoyen. Ces différences doivent être prises en compte pour améliorer la livraison de service et en faire une expérience mémorable.

La première différence à noter est que la composante référant au contact est sortie le plus fortement dans l'échantillon citoyen, représentant 85% de sa variance pour les citoyens et 18% pour les employés. Cela vient appuyer les recherches de Chandon (1996) soutenant que la compétence perçue, l'écoute et le dévouement, auraient une plus grande importance pour le client dans l'évaluation de la rencontre de service que l'efficacité du service. Il semblerait qu'il n'en soit pas de même pour l'employé et que la transaction serait plutôt leur priorité. Rappelons qu'il a été démontré que l'employé a tendance à favoriser la productivité plutôt que la qualité pour effectuer son travail s'il est surchargé (Singh, 2000).

La seconde dimension des citoyens, l'expérience de la transaction, apparaît pratiquement identique à la première dimension pour les employés, rassemblant uniquement des éléments de conclusions du modèle SICSA pour les citoyens, en plus d'un élément d'influence pour les employés. Cette variable serait nettement plus prononcée chez le personnel en contact, représentant 70% de son évaluation de la relation personnelle lors d'une rencontre de service, alors que le citoyen semble accorder uniquement 9% de la variance de son évaluation. Cela dit, l'employé serait définitivement plus orienté résultat que le citoyen.

Le déséquilibre entre les deux agents de la relation pourrait avoir des répercussions défavorables pour l'organisation. Cet écart est primordial à considérer puisqu'il constituerait la mesure de la qualité de service de deux points de vue distincts, mais en forte relation l'un avec l'autre lors de la rencontre de service. Rappelons qu'un service perçu de qualité

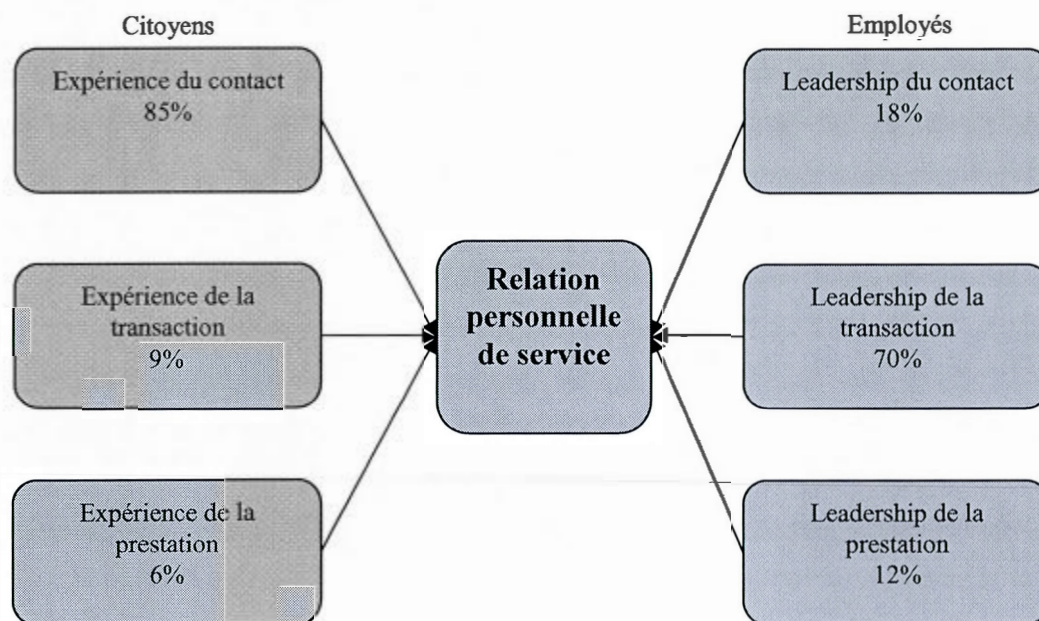
engendre des retombées positives pour les organisations et que ces dernières doivent s'orienter vers les besoins exprimés de leur clientèle, soit établir un contact plus humain.

La troisième dimension relève de la prestation de service et de l'ancrage. Il est important de noter qu'elle représenterait la même chose pour le citoyen et l'employé, mais que ce ne sont pas les mêmes variables qui ont été retenues pour les deux populations selon l'épuration des analyses factorielles originales. Dans les deux cas, les variables conservées, composant l'expérience et le leadership de la prestation, réfèreraient aux éléments de la livraison de service et aux aspects enrobant la prestation dans une perspective de mémorabilité. Grâce à cette dimension, l'employé aurait le pouvoir de faire vivre au client une expérience de prestation qu'il ne serait pas près d'oublier. Il lui revient de le mettre en œuvre. Le fait que les variables éliminées dans les deux populations concernaient majoritairement les dimensions de service et d'ancrage porte à croire que la composante de prestation n'est pas aussi claire à l'esprit des employés et des clients que la composante de contact et de transaction, et que des énoncés pourraient être reformulés pour arriver à une meilleure représentation.

La structure d'évaluation de l'interaction entre le personnel en contact et le client comporterait donc trois facteurs déterminants et non cinq tel qu'attendu selon le modèle de Langlois et Tocquer (1992) et la littérature sur les services. Nous arrivons à la conclusion que l'hypothèse H3 est supportée bien que les premières et deuxième dimensions seraient alternées en termes d'importance pour le citoyen et le personnel en contact.

Selon nos observations, nous concluons que la structure de l'expérience de la relation personnelle perçue par les citoyens serait similaire à celle perçue par le personnel en contact avec eux, en retenant néanmoins certaines différences dans l'importance des dimensions pour chacun. Cette structure est illustrée à la figure 7.3.

Figure 7.3 : Structure de l'expérience de la relation personnelle de service telle que vue par les citoyens et les employés de première ligne



La structure de l'expérience de la relation personnelle de service telle que vue par les citoyens et les employés de première ligne illustre le rapprochement entre la perception des citoyens et des employés de leur rencontre de service. Par contre, l'étude démontre essentiellement que bien que les deux populations évalueraient sur les mêmes critères la qualité de l'échange, ils accorderaient une importance différente aux dimensions de l'évaluation. Un rapprochement entre les points de vue pourrait être nécessaire. Par contre, ce n'est pas au citoyen de changer son point de mire, mais aux employés de première ligne, dont leur mission première est de servir le citoyen.

CHAPITRE VIII

CONCLUSION

Ce dernier chapitre reprend les faits saillants des résultats. Il met en perspective des implications managériales qui peuvent être utilisées par les entreprises pour accentuer positivement l'expérience de service vécue par les consommateurs dans les organisations de services. Les limites de la recherche seront aussi abordées afin de considérer les biais possibles et tenter de les contrôler dans les recherches ultérieures. Nous terminerons ce mémoire avec les implications théoriques et les avenues de recherche.

8.1 CONCLUSION

L'étude a été effectuée dans le but de répondre à la question spécifique de recherche suivante : Est-ce que l'expérience d'interaction entre le personnel en contact et le client d'une organisation de service peut se modéliser de façon à connaître les composantes et optimiser cette expérience vécue lors d'une rencontre de service? L'objectif général de la recherche était donc d'établir un modèle sur l'expérience de la rencontre de service pour le client et l'employé de première ligne.

Nous avons effectivement réussi à modéliser la relation personnelle de service durant une rencontre entre le personnel en contact et le client d'une organisation. Selon nos observations, il existerait trois composantes dans l'esprit des citoyens et des employés de première ligne. Bien que le modèle initial de Langlois et Tocquer (1992) comprenait cinq dimensions, la relation personnelle de service semble plutôt conceptualisée autour de trois univers, tant pour le citoyen que pour le personnel en contact. Cela dit, les résultats ne sont pas contradictoires avec le modèle SICSA dont les dimensions étaient la séduction, l'influence, la conclusion, le

service et l'ancrage (Langlois et Tocquer, 1992). Ainsi, les variables se rassemblent en trois plutôt qu'en cinq composantes. La logique reste la même mais les variables se regroupent sous les thèmes du contact, de la transaction et de la prestation.

Pour les citoyens, les trois composantes sont basées sur l'expérience vécue lors de l'interaction. La relation personnelle de service se composerait, du point de vue du citoyen, de l'expérience du contact, l'expérience de la solution et l'expérience de la prestation. La dimension la plus importante aux yeux du client est l'expérience du contact.

Du côté de l'employé, ces dimensions sont basées sur ses pouvoirs personnels en tant qu'agent d'aider à la clientèle et consiste plutôt en leadership détenu par ce dernier pour faire vivre l'expérience d'interaction aux citoyens. Ces trois leaderships seraient le leadership de la transaction, le leadership du contact et le leadership de la prestation. Pour l'employé, le principal de l'interaction reposerait sur le leadership de la transaction.

Les schémas de pensée des deux parties en relation lors de la rencontre de service sont donc similaires, mais conservent certaines distinctions quant à l'importance de chacune des composantes. C'est principalement sur ces différences que les recommandations managériales seront orientées.

8.2 RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

Selon les résultats de notre recherche empirique, il semble que l'expérience du contact soit de première importance pour les citoyens alors que la transaction soit prioritaire pour le personnel en contact. Au niveau du contact, on remarque que les employés et les citoyens associent les variables de séduction et quelques variables des autres dimensions. Dans la composante de transaction, les employés ajoutent aux éléments de conclusion un élément d'influence qui, dans le cas des citoyens, est associé à la séduction. Par contre, la composition du facteur reste très similaire à celle des citoyens. Rappelons que la troisième composante, représentant la prestation, est semblable pour le personnel en contact et pour le citoyen, mais varie dans le nombre d'indicateurs retenus.

Le rapprochement quant au contenu des composantes peut permettre d'enligner le tir pour persévérer vers l'expérience de la relation personnelle dans une rencontre de service et utiliser cette capacité pour se différencier et devenir un modèle dans l'industrie des services. Par contre, les employés de première ligne devront donner plus d'importance au leadership du contact afin d'assurer une meilleure expérience de la relation personnelle de service aux citoyens. Peut-être manque-t-il un peu de contact et de relation dans la performance pure et dure.

Les dirigeants peuvent intervenir pour donner à l'organisation une orientation plus axée sur la prestation plutôt que sur la performance et la productivité. Ainsi, les perceptions se rapprocheraient davantage et la qualité perçue également. Les organisations de services doivent notamment faciliter le travail des employés en contact pour leur permettre de se consacrer à la rencontre des demandes des clients. En sentant que l'entreprise lui fournit les outils pour bien effectuer son travail, l'employé aura une meilleure probabilité de conserver une bonne attitude dans son emploi et surtout devant le client. Les entreprises portant une attention particulière aux attentes et besoins des clients sont les plus propices à la création de conditions se rapprochant d'un climat de service favorisant une meilleure attitude du personnel en contact.

8.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

8.3.1 Durée de l'échange du citoyen versus auto-perception de l'employé

Tout d'abord, nous croyons que la durée de l'échange peut avoir un impact sur la façon de répondre des répondants. Il est aussi important de noter que le point de référence dans l'évaluation de la rencontre de service par le citoyen n'est pas le même que celui de l'employé. Le citoyen avait pour référence la rencontre de service qu'il venait tout juste d'obtenir avec un employé de l'organisation. La durée des rencontres pour les différents besoins des citoyens implique une variation de la durée pour chacun des répondants. On suppose tout de même que les rencontres étaient toutes de courte durée, variant entre une et quinze minutes. Cela dit, il est possible que les citoyens n'aient pas remarqué certains détails

durant la rencontre et qu'ils aient répondu de façon globale à certains éléments spécifiques de la grille. Parallèlement, le personnel en contact devait auto-évaluer son approche de service à la clientèle, référant à l'ensemble des interactions entretenues avec les citoyens quotidiennement. Leur point de référence était donc plus large et leur évaluation plus concrète.

8.3.2 Effet de Halo

Même si la grille du questionnaire comporte vingt-cinq éléments, il est possible qu'un biais systématique soit survenu lors de l'évaluation. En marketing, l'effet de Halo est la tendance des répondants à juger, d'après une impression globale, un produit ou un service plutôt que d'apprécier les éléments de façon individuelle (Leuthesser et al., 1995). Cet effet se produit notamment lors de l'évaluation de la satisfaction d'un consommateur envers un service et peut ruiner l'interprétation et la fiabilité de résultats de recherche (Wirtz et Bateson, 1995). Wirtz (2003) a démontré que l'effet de Halo était réduit quand plusieurs attributs étaient mesurés et quand les sujets étaient particulièrement impliqués envers le service. Ainsi, vingt-cinq énoncés est un nombre intéressant d'attributs pour minimiser l'effet de Halo. De plus, le service recherché auprès de l'organisation avait une certaine importance pour les individus venus chercher un supplément de revenu. On reconnaît l'effet de Halo quand une évaluation ne montre pas de différence propre entre les dimensions évaluées (Fox, et al., 1994). Nous avons remarqué que les moyennes de chaque indicateur des grilles sont particulièrement élevées. Par contre, une comparaison des moyennes nous indique que les variables ont toutes des moyennes différentes et ce pour les deux échantillons (annexe M). Cela dit, nous croyons que l'effet de Halo peut tout de même avoir affecté l'importance des moyennes, sans toutefois miner la validité de l'étude.

8.3.4 Désirabilité des répondants

Comme l'étude a été effectuée dans les succursales de l'organisation, il est possible que les répondants aient senti le besoin de répondre favorablement pour être désirable aux yeux des employés. Cette désirabilité peut être reliée à la croyance que les employés pourraient connaître les réponses du citoyen ou à la crainte que le traitement de leur dossier soit négativement affecté par leurs réponses. De plus, étant donné que le questionnaire était totalement orienté vers l'évaluation de l'employé ayant servi le citoyen, il est possible que les répondants n'aient pas souhaité causer du tort à l'employé qui venait de le servir bien que l'anonymat était assuré.

8.3.5 Effet Hawthorne

Un changement des conditions extérieures peut provoquer des transformations de comportement, indépendamment de la nature du changement apporté. Le fait que la présente étude ait été effectuée à l'intérieur des succursales de l'organisation, il est possible que les comportements des employés aient été modifiés, principalement dû à l'attention spéciale portée envers ces bureaux. L'étude auprès des citoyens a été effectuée de façon simultanée à celle auprès des employés. Cela dit, un biais relié à l'effet Hawthorne peut s'être glissé, référant à la situation dans laquelle les résultats d'une expérience ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux, mais au fait que les sujets ont conscience de participer à une étude (Jones, 1992). Une manière de contrer cet effet aurait été de sonder les citoyens par téléphone durant une période différente de l'étude réalisée auprès des employés. Par contre, la durée de la collecte de données aurait été prolongée de plusieurs semaines.

8.4 IMPLICATIONS THÉORIQUES ET AVENUES DE RECHERCHES

La présente étude a permis de modéliser la relation personnelle lors de la rencontre de service entre le personnel en contact et le citoyen. Bien que plusieurs modèles aient été élaborés pour illustrer la prestation de service, rares sont ceux qui se sont attardés exclusivement à l'interaction entre le personnel en contact et le client.

Le modèle de la relation personnelle entre le citoyen et l'employé, lors d'une rencontre de service comportant trois composantes, ouvre de nouvelles avenues de recherche pour mieux comprendre cette interface. Le modèle d'interaction entre le personnel en contact et le citoyen aurait notamment avantage à être approfondi pour consolider les trois dimensions. Effectivement, les trois composantes de chacun des points de vue sont assez claires, mais certaines dimensions semblent surreprésentées alors que d'autres le sont moins.

Par ailleurs, la même recherche pourrait être effectuée sur la base d'interaction dans d'autres types de services, notamment dans le secteur privé. La base de la mesure étant la rencontre de service face-à-face, l'étude pourrait porter sur l'industrie hôtelière, les marchands de détails ou les banques.

Dorénavant, il faudrait également que la durée de la rencontre soit mesurée. Il serait notamment intéressant d'effectuer une comparaison entre des services dont la relation entre la clientèle et le personnel en contact est de plus longue durée versus un service de courte durée.

Finalement, il serait intéressant de connaître différentes interfaces d'interaction et de mesurer les composantes dans d'autres contextes tels que les services téléphoniques et électroniques. Effectivement, la relation humaine se transmet également par ces canaux de communications. En apportant un effort accru, il est possible de révolutionner les services en offrant l'expérience de la relation dans tous les canaux de communication entre l'entreprise et sa clientèle.

Puisque la relation humaine est un élément distinctif de l'industrie des services, nous croyons que de la connaître davantage permettra de solidifier ce qui est déjà fait et d'ouvrir de nouveaux horizons pour garder cette saveur humaine dans un marché où elle tend trop souvent à être mise de côté. Aux yeux du citoyen, le contact avec le personnel est déterminant de son évaluation du service reçu. Le médium, représenté par l'employé, est essentiellement le service offert par l'entreprise. Cette expérience de la relation personnelle lors de l'interaction fait partie de l'ensemble d'un design expérientiel. Elle doit être en cohérence avec le thème choisi par l'organisation et contribuer à l'émerveillement des citoyens et des clients lors de leur visite dans toutes sortes d'organisations.

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE CITOYENS FRANÇAIS

**Institut du
Leadership
Stratégique**
dans les services

Dans le cadre de son programme d'amélioration de l'expérience de services aux citoyens, l'organisation aimerait connaître votre perception de la relation que vous avez eue avec l'employé(e) de l'organisation. Les questionnaires sont anonymes et il sera impossible dans l'analyse des résultats d'identifier ni la ou le répondant(e), ni l'employé(e). Soyez donc assurés(es) d'une totale confidentialité. Nous vous prions d'être le plus honnête et sincère possible dans vos réponses, et ce, afin de mieux vous servir lors de la prochaine rencontre. Remplir le questionnaire nécessite environ dix minutes.

La présente enquête est effectuée en partenariat avec le Groupe de Recherche du Leadership Stratégique et d'Expérience Client et le Centre de Perfectionnement de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Évaluation de l'expérience de service offerte par l'organisation

1. **DANS QUEL CENTRE AVEZ-VOUS UTILISÉ L'ORGANISATION?**

a. LaSalle	d. Est de Montréal
b. Trois-Rivières	e. Longueuil
c. Verdun	

2. **J'UTILISE LES SERVICES DE L'ORGANISATION DE FAÇON :**

a. Quotidienne	d. Semestrielle
b. Hebdomadaire	e. Annuelle
c. Mensuelle	f. C'est la première fois

3. **QUEL(S) SERVICE(S) AVEZ-VOUS UTILISÉ(S) LORS DE LA VISITE QUE VOUS VENEZ D'EFFECTUER À L'ORGANISATION? (VOUS POUVEZ CHOISIR PLUS D'UNE RÉPONSE)**

a. Information sur les programmes et services	e. Numéro d'assurance sociale
b. Information sur le marché du travail ou les offres d'emploi	f. Passeport
c. Programme d'assurance emploi	g. Immigration
d. Programme de sécurité du revenu ou Supplément de revenu garanti	h. Aide au niveau du dossier personnel
	i. Revenu Canada
	j. Aide sur Internet
	k. Authentification de documents
	l. Autres

4. **À COMBIEN DE VISITE(S) EN ÊTES-VOUS POUR LE BESOIN SPÉCIFIQUE OU LE BESOIN PRINCIPAL D'AUJOURD'HUI?**

a. Première
b. Deuxième
c. Troisième
d. Quatrième et plus

5. DANS L'EXPÉRIENCE DE SERVICE QUE JE VIENS DE VIVRE AVEC UN(E) EMPLOYÉ(E) DE L'ORGANISATION, JE CONSIDÈRE QU'IL OU ELLE ...

	1	2	3	4	5
26. Était en contrôle de ses émotions					
27. Avait un comportement accueillant					
28. Avait une attitude positive					
29. Était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation					
30. Dégageait une apparence soignée et crédible					
31. Croyait fermement aux services qu'il(elle) offrait					
32. Était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation					
33. Utilisait un langage simple et convaincant					
34. A pris le temps de me présenter les différents services et options					
35. A déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin					
36. Était déterminé(e) à trouver une solution					
37. M'a guidé(e) dans ma recherche de solutions					
38. Était flexible et négociable dans la recherche de solutions					
39. A trouvé une solution à mon besoin					
40. A encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution					
41. Était fiable et inspirait confiance					
42. Était accessible et disponible					
43. Était enthousiaste et dynamique					
44. Était soucieux(se) de mon confort physique					
45. A devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service					
46. Restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre					
47. M'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre					
48. M'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)					
49. A été juste et équitable avec moi					
50. M'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation					

6. DE FAÇON GLOBALE, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'EXPÉRIENCE DE SERVICE REÇUE AUJOURD'HUI?
(Choisir un chiffre pour chaque échelle)

	1	2	3	4	5	Excellente
Pauvre						Excellente
Inférieure à mes attentes						Supérieure à mes attentes
Qualité faible						Qualité élevée
Standard faible						Standard élevé
Parmi les pires						Parmi les meilleures

7. QUELLES SONT VOS INTENTIONS QUANT À L'UTILISATION DES SERVICES DE L'ORGANISATION?

	1	2	3	4	5
Seriez-vous à l'aise d'obtenir les services de l'organisation à l'extérieur des Centres (Ex : par le site Web ou par téléphone)					
Si j'avais une alternative, je réutiliserais quand même l'organisation					
Je recommanderais le service de l'organisation à un ami ou un collègue					

PROFIL DU(DE LA) RÉPONDANT(E)

8. QUELLE LANGUE PARLEZ-VOUS À LA MAISON ?

- a. Français
- b. Anglais
- c. Autre: _____

9. QUEL EST VOTRE SEXE :

- a. Féminin
- b. Masculin

10. QUEL EST VOTRE ÉTAT CIVIL?

- a. Célibataire
- b. Marié (e)
- c. Divorcé(e)
- d. Veuf (ve)
- e. Conjoint de fait

11. QUEL ÂGE AVEZ-VOUS?

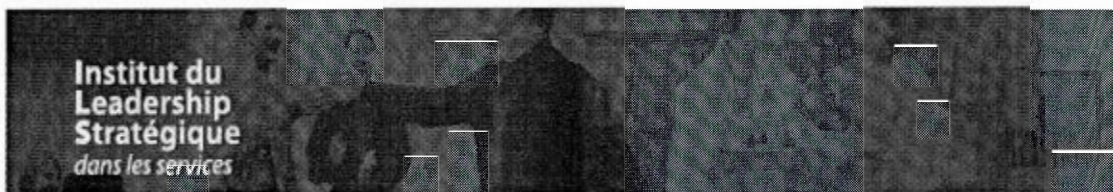
- a. 17 ans et moins
- b. entre 18 et 30 ans
- c. entre 31 et 40 ans
- d. entre 41 et 50 ans
- e. entre 51 et 60 ans
- f. entre 61 et 70 ans
- g. 71 ans et plus

12. QUEL EST VOTRE NIVEAU DE SCOLARITÉ?

- a. Primaire
- b. Secondaire
- c. Collégial
- d. Universitaire 1^{er} cycle
- e. Universitaire 2^e et 3^e cycle

APPENDICE B

QUESTIONNAIRE CITOYENS ANGLAIS



As part of its program to improve the service experience of citizens, the organisation would like to have your opinion of the relationship you had with the organisation employee. The questionnaires are anonymous and it will be impossible to identify either respondents or employees from the replies given. You are therefore assured of complete confidentiality in this respect. Please reply as honestly and sincerely as possible, so that we may serve you better next time. You will need about ten minutes to fill out this questionnaire.

The following survey is being carried out jointly with the Research Group for Strategic Leadership and Client Experience and the Centre for Professional Development, School of Management Science, of the Université du Québec à Montréal (UQAM).

Assessment of Service Experience Offered by the organisation

1. WHICH THE ORGANISATION CENTRE DID YOU USE?

a. LaSalle	d. East Montréal
b. Trois-Rivières	e. Longueuil
c. Verdun	

2. I USE THE ORGANISATION SERVICES:

g. Daily	j. Quarterly
h. Weekly	k. Annually
i. Monthly	l. It was the first time I used the services

3. WHAT SERVICES DID YOU USE DURING THE VISIT YOU JUST MADE AT THE ORGANISATION? (YOU MAY CHECK MORE THAN ONE)

a. Information on programs and services	f. Passport
b. Information on the job market or job offers	g. Immigration
c. Employment Insurance Program	h. Help with personal file
d. Income Security Program or Guaranteed Income Supplement	i. Revenue Canada
e. Social Insurance Number	j. Online assistance
	k. Document authentication
	l. Others

4. HOW MANY VISITS HAVE YOU DONE FOR TODAY'S SPECIFIC NEEDS?

a. One	
b. Two	
c. Three	
d. Four or more	

5. DURING MY RECENT SERVICE EXPERIENCE WITH AN ORGANISATION EMPLOYEE, I CONSIDER THAT HE OR SHE ...

	1	2	3	4	5
1. Was in control of his or her emotions					
2. Displayed welcoming behaviour					
3. Showed a positive attitude					
4. Was empathetic, listened to me and understood my situation					
5. Looked professional and credible					
6. Firmly believed in the services he/she offered					
7. Had good technical skills and mastery of the organisation programs					
8. Used simple, convincing language					
9. Took the time to present the different services and options to me					
10. Made an effort to find a solution to my need					
11. Was determined to find a solution					
12. Guided me through the search of solutions					
13. Was flexible and open to discussion when seeking solutions					
14. Found a solution to my need					
15. Encouraged my choices and actions, and dispelled my doubts about the effectiveness of the solution					
16. Was trustworthy and inspired confidence					
17. Was accessible and available					
18. Was enthusiastic and dynamic					
19. Was concerned for my physical comfort					
20. Exceeded my expectations with his or her service approach and offered a pleasing solution					
21. Stayed focussed on the goals of the visit					
22. Made it clear to me what my situation was throughout the visit					
23. Treated me respectfully, was polite and courteous					
24. Was fair and equitable with me					
25. Seemed positive towards his or her colleagues and the organisation					

6. OVERALL, HOW WOULD YOU DESCRIBE THE SERVICE EXPERIENCE YOU RECEIVED TODAY? (Choose an answer for each line)

	1	2	3	4	5	
Poor						Excellent
Worse than I expected						Better than I expected
Low quality						High quality
Low standard						High standard
Among the very worst						Among the very best

7. WHAT ARE YOUR INTENTIONS WITH RESPECT TO USING THE ORGANISATION SERVICES IN THE FUTURE?

	1	2	3	4	5
Would you be comfortable using the organisation services outside the Centres (e.g. via the Web site or by telephone)?					
If I had an alternative, I would still use the organisation again					
I would recommend the organisation to a friend or colleague					

RESPONDENT'S PROFILE

8. WHAT LANGUAGE DO YOU SPEAK AT HOME?

- a. French
- b. English
- c. Other: _____

9. ARE YOU:

- a. Female
- b. Male

10. WHAT IS YOUR MARITAL STATUS?

- a. Single
- b. Married
- c. Divorced
- d. Widowed
- e. Common-law partner

11. HOW OLD ARE YOU?

- a. 17 years or younger
- b. 18-30 years
- c. 31-40 years
- d. 41-50 years
- e. 51-60 years
- f. 61-70 years
- g. 71 years or older

12. WHAT IS YOUR LEVEL OF EDUCATION?

- a. Elementary school
- b. High school
- c. College
- d. University - Bachelor's
- e. University - Master's or PhD

APPENDICE C

FEUILLE DE ROUTE

Feuille de route pour la supervision de la collecte de données de votre succursale

Lors de votre arrivée au Centre de l'organisation _____, veuillez demander à parler à la personne contact _____.

Au début de la journée, un ordinateur vous sera alloué sur lequel vous devez ouvrir deux sessions d'Internet et taper les adresses suivantes :

Citizen Longueuil
<http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=33762454725>
Citoyen Longueuil
<http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=700202452137>

Citizen Est de Montréal
<http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=346442454709>
Citoyen Est de Montréal
<http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=454352452141>

Citizen LaSalle
<http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=614982454716>
Citoyen LaSalle
<http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=734262452140>

Citizen Verdun
<http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=896632454702>
Citoyen Verdun
<http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=72762452150>

Cet ordinateur sera à la disposition des clients pour compléter le questionnaire durant toute la durée de la collecte de données. Si cela est possible, les deux questionnaires doivent être accessibles en tout temps sur l'ordinateur pour compléter les formulaires.

Votre rôle est d'intercepter les gens à la sortie de leur visite. Vous devez inciter les citoyens à répondre au questionnaire sur l'ordinateur à cet effet, dans le but d'améliorer la prestation du service offert. Vous devez assurer aux répondants que leurs réponses resteront anonymes et que les employés ne pourront pas être reconnus. En tout temps, vous devez respecter le refus de répondre du citoyen.

Pendant que le répondant complète le questionnaire, il pourra avoir besoin de votre aide pour des questions plus techniques, pour compléter le questionnaire à sa place ou pour des clarifications quant à la signification des mots. En aucun cas, il ne faut suggérer de réponse. Vous pouvez aider le citoyen à comprendre un terme par un synonyme, mais sans reformuler la question. Le sens doit rester le même.

Quand le répondant a terminé, il suffit d'appuyer sur le bouton «terminer» pour entrer dans un nouveau questionnaire. Il est impossible de retourner dans le questionnaire précédent et de changer les résultats après avoir appuyé sur «terminer».

En cas de difficultés techniques, dix copies papier des questionnaires vous seront remises. Si cela est nécessaire, il faudra faire des photocopies sur place pour remplacer la collecte informatique par une collecte papier.

Les heures d'ouverture des bureaux sont de 8h30 à 16h du lundi au vendredi.

En tout temps, vous pourrez rejoindre Maryse Boivin au 514-000-0000. Elle effectuera également la collecte de données dans le Centre-Est de Montréal. Comme second recours, vous pouvez appeler Mme Louis Cléroux au 514-000-0000.

Merci et bonne collecte!

Maryse Boivin et Michel Langlois

APPENDICE D

TEXTE D'INTRODUCTION

**TEXTE D'INTRODUCTION
À LA CUEILLETTE D'INFORMATIONS**

Version française

Bonjour,

Je suis, je travaille pour l'organisation en collaboration avec l'Institut de leadership stratégique. Nous effectuons présentement une courte étude de satisfaction auprès des clients qui ont visité le Centre. J'aurais quelques questions à vous poser. «Durée de l'entrevue: environ 10 minutes».

Veuillez noter que vous êtes entièrement libre de participer à ce sondage et que votre décision de participer ou non n'aura pas d'incidence défavorable pour vous. Les renseignements que vous fournirez ne seront utilisés qu'aux fins d'améliorer notre programme de formation et seront administrés conformément aux lois concernant les renseignements personnels qui s'appliquent.

Version anglaise

Good morning/evening. My name is I work for the organisation in collaboration with Strategic Leadership Institute. In order to develop a training program, we are currently conducting a short satisfaction survey with clients who visited the Centre. I would like to ask you a few questions. "Interview duration: approximately 10 minutes".

Please note that you are entirely free to take part in this survey or not. In either case, your decision will not have any undesirable consequences. The information you will give us will only be used to improve our training program and will be processed in accordance with the personal information laws in effect.

APPENDICE E

QUESTIONNAIRE EMPLOYÉS FRANÇAIS

**Institut du
Leadership
Stratégique**
dans les services

Dans le cadre de son programme d'amélioration de l'expérience de services aux citoyens, l'organisation aimerait connaître votre perception, en tant qu'employé(e), de la relation que vous avez avec les citoyens et citoyennes utilisant les services de l'organisation. Les questionnaires sont anonymes et il sera impossible dans l'analyse des résultats d'identifier la ou le répondant(e). Soyez donc assuré(e) d'une totale confidentialité. Nous vous prions d'être le plus honnête et sincère possible dans vos réponses. Remplir le questionnaire nécessite environ dix minutes.

La présente enquête est effectuée en partenariat avec le Groupe de Recherche du Leadership Stratégique et d'Expérience Client et le Centre de Perfectionnement de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Évaluation de l'expérience de service offerte par l'organisation

1. DE FAÇON GLOBALE, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'EXPÉRIENCE QUE L'ORGANISATION OFFRE AUX CITOYENS? (Choisir un chiffre pour chaque échelle)

	1	2	3	4	5	
Pauvre						Excellente
Inférieure aux attentes						Supérieure aux attentes
Qualité faible						Qualité élevée
Standard faible						Standard élevé
Parmi les pires						Parmi les meilleures

2. DE FAÇON GLOBALE, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'EXPÉRIENCE DE SERVICE QUE VOUS OFFREZ PERSONNELLEMENT, EN TANT QU'EMPLOYÉ, AUX CITOYENS UTILISATEURS DE L'ORGANISATION ? (Choisir un chiffre pour chaque échelle)

	1	2	3	4	5	
Pauvre						Excellente
Inférieure aux attentes						Supérieure aux attentes
Qualité faible						Qualité élevée
Standard faible						Standard élevé
Parmi les pires						Parmi les meilleures

3. DANS LE CADRE DE MA PRESTATION DE SERVICE AVEC LES CITOYENS, JE CONSIDÈRE QUE JE ...

	1	2	3	4	5
1. Suis en contrôle de mes émotions					
2. Suis accueillant(e)					
3. Démonstre une attitude positive					
4. Suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation					
5. Dégage une apparence soignée et crédible					
6. Crois fermement aux services que j'offre					
7. Suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation					
8. Utilise un langage simple et convaincant					
9. Prends le temps de présenter les différents services et options					
10. Déploie les efforts pour trouver une solution aux besoins des citoyens					
11. Suis déterminé(e) à trouver une solution					
12. Guide le citoyen dans sa recherche de solutions					
13. Suis flexible et négociable dans la recherche de solutions					
14. Trouve une solution aux besoins des citoyens					
15. J'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution					
16. Suis fiable et inspire confiance					
17. Suis accessible et disponible					
18. Suis enthousiaste et dynamique					
19. Suis soucieux(se) du confort physique du citoyen					
20. Devance les attentes et surprends agréablement avec mon approche de service					
21. Reste focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre					
22. Donne l'heure juste aux citoyens sur leur situation tout au long de la rencontre					
23. Traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)					
24. Suis juste et équitable avec tous les citoyens					
25. Suis positif(ve) envers mes collègues et l'organisation					

PROFIL DU(DE LA) RÉPONDANT(E)

4. DANS QUEL CENTRE DE L'ORGANISATION TRAVAILLEZ-VOUS?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Abitibi-Témiscamingue | <input type="radio"/> Café jeunesse |
| <input type="radio"/> Amos - Centre | <input type="radio"/> Lasalle |
| <input type="radio"/> Chibougamau (La Sarre) | <input type="radio"/> Verdun |
| <input type="radio"/> Senneterre | <input type="radio"/> Ouest-de-l'Ile-de-Montréal |
| <input type="radio"/> Val-d'Or | <input type="radio"/> Pointe-Claire |
| <input type="radio"/> Ville-Marie | <input type="radio"/> Nouveau Québec |
| <input type="radio"/> Bas-St-Laurent | <input type="radio"/> Chisasibi |
| <input type="radio"/> Causapscal | <input type="radio"/> Nord de Montréal |
| <input type="radio"/> La Pocatière | <input type="radio"/> Outaouais (Secteur Hull) |
| <input type="radio"/> Matane | <input type="radio"/> Buckingham |
| <input type="radio"/> Rivière-du-Loup | <input type="radio"/> Campbell's Bay |
| <input type="radio"/> Brossard | <input type="radio"/> Gatineau |
| <input type="radio"/> Châteauguay | <input type="radio"/> Maniwaki |
| <input type="radio"/> Saint-Jean-sur-Richelieu | <input type="radio"/> Québec |
| <input type="radio"/> Centre-du-Québec | <input type="radio"/> Beauport |
| <input type="radio"/> Bécancour | <input type="radio"/> Gare-Du-Palais |
| <input type="radio"/> Victoriaville | <input type="radio"/> La Malbaie |
| <input type="radio"/> Côte-Nord (Sept-Îles) | <input type="radio"/> Portneuf |
| <input type="radio"/> Baie Comeau | <input type="radio"/> Sainte-Foy |
| <input type="radio"/> Havre St-Pierre | <input type="radio"/> Repentigny |
| <input type="radio"/> Forestville | <input type="radio"/> Joliette |
| <input type="radio"/> Port-Cartier | <input type="radio"/> Terrebonne |
| <input type="radio"/> Sacré-Coeur | <input type="radio"/> Richelieu-Yamaska |
| <input type="radio"/> Est-de-Montréal | <input type="radio"/> Cowansville |
| <input type="radio"/> Centre-Est de Montréal | <input type="radio"/> Granby |
| <input type="radio"/> Cantons de l'est | <input type="radio"/> Rive-Sud-de-Québec |
| <input type="radio"/> Asbestos | <input type="radio"/> Montmagny |
| <input type="radio"/> Coaticook | <input type="radio"/> Saguenay-Lac-Saint-Jean |
| <input type="radio"/> Lac Mégantic | <input type="radio"/> Alma |
| <input type="radio"/> Magog | <input type="radio"/> Chicoutimi |
| <input type="radio"/> Gaspésie-Îles-de-la- | <input type="radio"/> Dolbeau |
| Madeleine | <input type="radio"/> Jonquière |
| <input type="radio"/> Chandler | <input type="radio"/> La Baie |
| <input type="radio"/> New Richmond | <input type="radio"/> Roberval |
| <input type="radio"/> Sainte-Anne-des-Monts | <input type="radio"/> St-Félicien |
| <input type="radio"/> Îles-de-la-Madeleine | <input type="radio"/> Saint-Jérôme |
| <input type="radio"/> Laval | <input type="radio"/> Lachute |
| <input type="radio"/> Longueuil | <input type="radio"/> Mont-Laurier |
| <input type="radio"/> Sorel-Tracy | <input type="radio"/> Sainte-Agathe-des-Monts |
| <input type="radio"/> Mauricie | <input type="radio"/> Sainte-Thérèse |
| <input type="radio"/> La Tuque | <input type="radio"/> Saint-Eustache |
| <input type="radio"/> Louiseville | <input type="radio"/> Thetford Mines |
| <input type="radio"/> Trois-Rivières | <input type="radio"/> Ville Saint-Georges |
| <input type="radio"/> Montréal Centre- | <input type="radio"/> Vaudreuil-Dorion |
| ville/Sud-Ouest | <input type="radio"/> Valleyfield |

5. COMBIEN D'ANNÉES DE SERVICE CUMULEZ-VOUS EN TANT QU'AGENT D'AIDE AU SERVICE À LA CLIENTÈLE?
- | | |
|--------------------|--------------------|
| a. Moins de un an | e. 16 ans à 20 |
| b. Un an à 5 ans | f. 21 ans à 25 ans |
| c. 6 ans à 10 ans | g. Plus de 25 ans |
| d. 11 ans à 15 ans | |
6. COMBIEN D'ANNÉES DE SERVICE CUMULEZ-VOUS DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE?
- | | |
|--------------------|--------------------|
| a. Moins de un an | e. 16 ans à 20 |
| b. Un an à 5 ans | f. 21 ans à 25 ans |
| c. 6 ans à 10 ans | g. Plus de 25 ans |
| d. 11 ans à 15 ans | |
7. QUEL EST VOTRE SEXE :
- | | |
|------------|-------------|
| a. Féminin | b. Masculin |
|------------|-------------|
8. QUEL EST VOTRE ÉTAT CIVIL?
- | | |
|----------------|---------------------|
| a. Célibataire | c. Divorcé(e) |
| b. Marié(e) | d. Veuf(ve) |
| | e. Conjoint de fait |
9. QUEL ÂGE AVEZ-VOUS?
- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| a. 17 ans et moins | d. entre 41 et 50 ans |
| b. entre 18 et 30 ans | e. entre 51 et 60 ans |
| c. entre 31 et 40 ans | f. 61 ans et plus |
10. QUELLE LANGUE PARLEZ-VOUS À LA MAISON ?
- | | |
|-------------|-----------------|
| a. Français | b. Anglais |
| | c. Autre: _____ |
11. QUEL EST VOTRE DERNIER NIVEAU DE SCOLARITÉ COMPLÉTÉ?
- | |
|---|
| a. Primaire |
| b. Secondaire |
| c. Collégial |
| d. Universitaire 1 ^{er} cycle |
| e. Universitaire 2 ^e et 3 ^e cycle |

MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE TRAVAILLER AVEC NOUS!
BONNE JOURNÉE!

APPENDICE F

QUESTIONNAIRE EMPLOYÉS ANGLAIS

As part of its program to improve the service experience of citizens, the organisation would like to have your opinion, as an employee, of your relationship with the citizens who use the organisation. The questionnaires are anonymous and it will be impossible to identify respondents from the replies given. You are therefore assured of complete confidentiality in this respect. Please reply as honestly and sincerely as possible. You will need about ten minutes to fill out this questionnaire.

The following survey is being carried out jointly with the Research Group for Strategic Leadership and Client Experience and the Centre for Professional Development, School of Management Science, of the Université du Québec à Montréal (UQAM).

Assessment of Service Experience Offered by the organisation

1. OVERALL, HOW WOULD YOU DESCRIBE THE SERVICE EXPERIENCE OFFERED BY THE ORGANISATION TO CITIZENS? (Choose an answer for each line)

	1	2	3	4	5	
Poor						Excellent
Worse than expected						Better than expected
Low quality						High quality
Low standard						High standard
Among the very worst						Among the very best

2. OVERALL, HOW WOULD YOU DESCRIBE THE SERVICE EXPERIENCE THAT YOU OFFER PERSONALLY, AS AN EMPLOYEE, TO THE CITIZENS WHO USE THE ORGANISATION? (Choose an answer for each line)

	1	2	3	4	5	
Poor						Excellent
Worse than expected						Better than expected
Low quality						High quality
Low standard						High standard
Among the very worst						Among the very best

3. WHEN I PROVIDE SERVICES TO CITIZENS, I CONSIDER THAT I ...

	1	2	3	4	5
1. Am in control of my emotions					
2. Am welcoming					
3. Show a positive attitude					
4. Am empathetic towards them, I listen and I understand their situation					
5. Look professional and credible					
6. Firmly believe in the services I offer					
7. Have good technical skills and mastery of the organisation programs					
8. Use simple, convincing language					
9. Take the time to present the different services and options					
10. Make an effort to find a solution to the needs of citizens					
11. Am determined to find a solution					
12. Guide the citizen through the search of solutions					
13. Am flexible and open to discussion when seeking solutions					
14. Find solutions to the needs of citizens					
15. Encourage the choices and actions of citizens, and I dispel their doubts about the effectiveness of the solution					
16. Am trustworthy and inspire confidence					
17. Am accessible and available					
18. Am enthusiastic and dynamic					
19. Am concerned for the physical comfort of citizens					
20. Exceed expectations with my service approach and offer a pleasing solution					
21. Stay focussed on the goals of the visit					
22. Make it clear to citizens what their situation is throughout the visit					
23. Treat citizens respectfully, I am polite and courteous					
24. Am fair and equitable with all citizens					
25. Am positive towards my colleagues and the organisation					

RESPONDENT'S PROFILE

4. IN WHICH CENTRE DO YOU WORK?

- ☐ Abitibi-Témiscamingue
- ☐ Amos - Centre
- ☐ Chibougamau La Sarre
- ☐ Senneterre
- ☐ Val-d'Or Centre
- ☐ Ville-Marie
- ☐ Bas-St-Laurent
- ☐ Causapscal
- ☐ La Pocatière
- ☐ Matane
- ☐ Rivière-du-Loup
- ☐ Brossard
- ☐ Châteauguay
- ☐ Saint-Jean-sur-Richelieu
- ☐ Centre-du-Québec
- ☐ Bécancour
- ☐ Victoriaville
- ☐ Côte-Nord (Sept-Îles)
- ☐ Baie Comeau
- ☐ Havre St-Pierre
- ☐ Forestville
- ☐ Port-Cartier
- ☐ Sacré-Coeur
- ☐ East Montreal
- ☐ East-Centre Montreal Eastern Townships
- ☐ Asbestos
- ☐ Coaticook
- ☐ Lac Mégantic
- ☐ Magog
- ☐ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- ☐ Chandler
- ☐ New Richmond
- ☐ Sainte-Anne-des-Monts
- ☐ Îles-de-la-Madeleine
- ☐ Laval
- ☐ Longueuil
- ☐ Sorel-Tracy
- ☐ Mauricie
- ☐ La Tuque
- ☐ Louiseville
- ☐ Trois-Rivières
- ☐ Montreal Downtown/Southwest
- ☐ Montreal
- ☐ Youth Café
- ☐ Lasalle
- ☐ Verdun
- ☐ Montreal West End
- ☐ Pointe-Claire
- ☐ New Quebec
- ☐ Chisasibi
- ☐ North of Montreal
- ☐ Outaouais (Hull Sector)
- ☐ Buckingham
- ☐ Campbell's Bay
- ☐ Gatineau
- ☐ Maniwaki
- ☐ Quebec
- ☐ Beauport
- ☐ Gare-Du-Palais
- ☐ La Malbaie
- ☐ Portneuf
- ☐ Sainte-Foy
- ☐ Repentigny
- ☐ Joliette
- ☐ Terrebonne
- ☐ Richelieu-Yamaska
- ☐ Cowansville
- ☐ Granby
- ☐ Rive-Sud-de-Québec
- ☐ Montmagny
- ☐ Saguenay-Lac-Saint-Jean
- ☐ Alma
- ☐ Chicoutimi
- ☐ Dolbeau
- ☐ Jonquière
- ☐ La Baie
- ☐ Roberval
- ☐ St-Félicien
- ☐ Saint-Jérôme
- ☐ Lachute
- ☐ Mont-Laurier
- ☐ Sainte-Agathe-des-Monts
- ☐ Sainte-Thérèse
- ☐ Saint-Eustache
- ☐ Thetford Mines
- ☐ Ville Saint-Georges
- ☐ Vaudreuil-Dorion
- ☐ Valleyfield

5. HOW MANY YEARS OF SERVICE DO YOU HAVE AS A CLIENT SERVICES OFFICER?

- a. Less than one year
- b. One to 5 years
- c. 6 to 10 years
- d. 11 to 15 years
- e. 16 to 20 years
- f. 21 to 25 years
- g. Over 25 years

6. HOW MANY YEARS OF SERVICE DO YOU HAVE IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE?

- a. Less than one year
- b. One to 5 years
- c. 6 to 10 years
- d. 11 to 15 years
- e. 16 to 20 years
- f. 21 to 25 years
- g. Over 25 years

7. ARE YOU:

- a. Female
- b. Male

8. WHAT IS YOUR MARITAL STATUS?

- a. Single
- b. Married
- c. Divorced
- d. Widowed
- e. Common-law partner

9. HOW OLD ARE YOU?

- a. 17 years or younger
- b. 18-30 years
- c. 31-40 years
- d. 41-50 years
- e. 51-60 years
- f. 61 years or older

10. WHAT LANGUAGE DO YOU SPEAK AT HOME?

- a. French
- b. English
- c. Other: _____

11. WHAT IS YOUR HIGHEST LEVEL OF COMPLETED EDUCATION?

- a. Elementary school
- b. High school
- c. College
- d. University - Bachelor's
- e. University - Master's or PhD

THANK YOU FOR TAKING THE TIME TO WORK WITH US!
HAVE A PLEASANT DAY!

APPENDICE G

ANALYSE FACTORIELLE ORIGINALE ÉCHANTILLON CITOYENS

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,974
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	18936,742
	ddl	300
	Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	16,398	65,591	65,591	16,398	65,591	65,591	7,312	29,246	29,246
2	1,482	5,927	71,519	1,482	5,927	71,519	5,777	23,107	52,354
3	,923	3,694	75,212	,923	3,694	75,212	5,715	22,859	75,212
4	,734	2,935	78,147						
5	,558	2,233	80,380						
6	,525	2,099	82,479						
7	,477	1,908	84,386						
8	,408	1,632	86,018						
9	,319	1,274	87,293						
10	,315	1,259	88,551						
11	,296	1,183	89,735						
12	,285	1,142	90,877						
13	,270	1,081	91,957						
14	,234	,936	92,893						
15	,229	,915	93,808						
16	,212	,848	94,656						
17	,190	,761	95,418						
18	,182	,727	96,144						
19	,179	,717	96,861						
20	,169	,675	97,536						
21	,152	,609	98,145						
22	,135	,540	98,685						
23	,123	,491	99,177						
24	,110	,441	99,618						
25	,096	,382	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
avait une attitude positive	1,000	,850
était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	1,000	,808
dégageait une apparence soignée et crédible	1,000	,834
croyait fermement aux services qu'il (elle) offrait	1,000	,633
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation	1,000	,667
utilisait un langage simple et convaincant	1,000	,746
a pris le temps de me présenter les différents services et options	1,000	,606
a déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin	1,000	,739
était déterminé(e) à trouver une solution	1,000	,850
m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions	1,000	,859
était flexible et négociable dans la recherche de solutions	1,000	,829
a trouvé une solution à mon besoin	1,000	,789
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes liés à l'efficacité de la solution	1,000	,823
était fiable et inspirait confiance	1,000	,763
était accessible et disponible	1,000	,754
était enthousiaste et dynamique	1,000	,752
était soucieux(se) de mon confort physique	1,000	,714
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service	1,000	,748
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	1,000	,649
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	1,000	,638
m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	1,000	,796
a été juste et équitable avec moi	1,000	,779
m'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation	1,000	,546
était en contrôle de ses émotions	1,000	,812
avait un comportement accueillant	1,000	,818

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	,858	-,227	
a été juste et équitable avec moi	,856	-,121	,177
était déterminé(e) à trouver une solution	,848	,264	-,247
était fiable et inspirait confiance	,846		,200
utilisait un langage simple et convaincant	,843	-,150	,111
était accessible et disponible	,843		,191
avait une attitude positive	,840	-,360	-,122
a déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin	,838	,167	
était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	,834	-,291	-,165
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes liés à l'efficacité de la solution	,832	,288	-,221
était enthousiaste et dynamique	,827		,260
avait un comportement accueillant	,825	-,358	
dégageait une apparence soignée et crédible	,822	-,363	-,164
a trouvé une solution à mon besoin	,818	,258	-,233
m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions	,816	,317	-,304
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation	,809	-,103	
était flexible et négociable dans la recherche de solutions	,809	,317	-,272
croyait fermement aux services qu'il (elle) offrait	,794		
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	,783		,186
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	,781	,111	,126
était en contrôle de ses émotions	,781	-,417	-,167
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service	,769	,296	,262
a pris le temps de me présenter les différents services et options	,739	,246	
m'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation	,713	,123	,150
était soucieux(se) de mon confort physique	,695	,305	,372

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
était en contrôle de ses émotions	,835	,279	,190
avait une attitude positive	,821	,319	,273
dégageait une apparence soignée et crédible	,819	,332	,229
avait un comportement accueillant	,806	,297	,283
était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	,773	,382	,254
m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	,692	,281	,488
utilisait un langage simple et convaincant	,621	,308	,514
a été juste et équitable avec moi	,596	,293	,581
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation	,579	,363	,447
croyait fermement aux services qu'il (elle) offrait	,531	,393	,443
m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions	,326	,815	,298
était flexible et négociable dans la recherche de solutions	,316	,792	,319
était déterminé(e) à trouver une solution	,376	,767	,346
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes liés à l'efficacité de la solution	,343	,757	,364
a trouvé une solution à mon besoin	,359	,739	,339
a déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin	,415	,613	,436
a pris le temps de me présenter les différents services et options	,278	,559	,465
était soucieux(se) de mon confort physique	,136	,344	,760
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service	,210	,443	,712
était enthousiaste et dynamique	,466	,305	,665
était fiable et inspirait confiance	,559	,295	,603
était accessible et disponible	,559	,299	,594
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	,428	,342	,590
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	,382	,420	,562
m'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation	,326	,376	,546

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

APPENDICE H

ANALYSE FACTORIELLE ÉPURÉE ÉCHANTILLON CITOYENS

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,968
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	13775,052 171
Signification de Bartlett		,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	12,439	65,469	65,469	12,439	65,469	65,469	5,953	31,331	31,331
2	1,363	7,176	72,645	1,363	7,176	72,645	4,526	23,820	55,151
3	,834	4,389	77,034	,834	4,389	77,034	4,158	21,883	77,034
4	,709	3,733	80,767						
5	,515	2,711	83,478						
6	,404	2,128	85,606						
7	,350	1,841	87,447						
8	,288	1,516	88,963						
9	,272	1,430	90,393						
10	,243	1,281	91,673						
11	,226	1,190	92,864						
12	,216	1,138	94,002						
13	,201	1,057	95,059						
14	,184	,969	96,027						
15	,179	,944	96,972						
16	,174	,914	97,886						
17	,155	,818	98,703						
18	,132	,692	99,396						
19	,115	,604	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
était en contrôle de ses émotions	1,000	,818
avait une attitude positive	1,000	,832
dégageait une apparence soignée et crédible	1,000	,814
avait un comportement accueillant	1,000	,830
était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	1,000	,813
m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	1,000	,768
utilisait un langage simple et convaincant	1,000	,727
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation	1,000	,656
m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions	1,000	,872
était flexible et négociable dans la recherche de solutions	1,000	,834
était déterminé(e) à trouver une solution	1,000	,864
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution	1,000	,841
a trouvé une solution à mon besoin	1,000	,818
était soucieux(se) de mon confort physique	1,000	,778
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service	1,000	,777
était enthousiaste et dynamique	1,000	,761
m'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation	1,000	,549
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	1,000	,642
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	1,000	,643

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
était déterminé(e) à trouver une solution	,861	,245	-,250
m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	,852	-,194	
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution	,844	,276	-,228
était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	,844	-,304	
avait un comportement accueillant	,838	-,358	
avait une attitude positive	,834	-,369	
a trouvé une solution à mon besoin	,832	,247	-,252
m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions	,829	,288	-,319
utilisait un langage simple et convaincant	,828	-,144	,143
était enthousiaste et dynamique	,824		,283
était flexible et négociable dans la recherche de solutions	,820	,293	-,276
dégageait une apparence soignée et crédible	,816	-,378	
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation	,795	-,106	,111
était en contrôle de ses émotions	,793	-,424	
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	,786	,124	,103
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	,779		,173
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service	,774	,316	,281
m'a paru positif (ve) envers ses collègues et l'organisation	,703	,129	,197
était soucieux(se) de mon confort physique	,699	,331	,424

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
était en contrôle de ses émotions	,840	,280	,184
avait une attitude positive	,820	,288	,277
dégageait une apparence soignée et crédible	,818	,301	,233
avait un comportement accueillant	,814	,293	,287
était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	,781	,368	,260
m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	,693	,332	,421
utilisait un langage simple et convaincant	,635	,290	,490
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation	,586	,312	,464
m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions	,334	,816	,309
était flexible et négociable dans la recherche de solutions	,321	,785	,338
était déterminé(e) à trouver une solution	,383	,766	,361
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution	,347	,758	,381
a trouvé une solution à mon besoin	,363	,753	,345
était soucieux(se) de mon confort physique	,172	,281	,818
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service	,240	,408	,744
était enthousiaste et dynamique	,484	,292	,665
m'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation	,342	,327	,570
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	,439	,354	,570
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	,405	,431	,541

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

APPENDICE I

ALPHA DE CRONBACH MODÈLE CITOYENS

Fiabilité expérience du contact

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. Q4.1 était en contrôle de ses émotions
2. Q4.3 avait une attitude positive
3. Q4.5 dégageait une apparence soignée et crédible
4. Q4.2 avait un comportement accueillant
5. Q4.4 était empathique, m'a écouté(e) et a compris
6. Q4.23 m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)
7. Q4.8 utilisait un langage simple et convaincant
8. Q4.7 était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation

	Mean	Std Dev	Cases
1. Q4.1	4,7377	,6856	732,0
2. Q4.3	4,7309	,6860	732,0
3. Q4.5	4,7500	,6420	732,0
4. Q4.2	4,7486	,6675	732,0
5. Q4.4	4,6995	,7722	732,0
6. Q4.23	4,7801	,6162	732,0
7. Q4.8	4,7527	,6236	732,0
8. Q4.7	4,6885	,6870	732,0

Covariance Matrix

	Q4.1	Q4.3	Q4.5	Q4.2	Q4.4
Q4.1	,4701				
Q4.3	,3548	,4706			
Q4.5	,3283	,3389	,4121		
Q4.2	,3512	,3933	,3283	,4456	
Q4.4	,4108	,4170	,3789	,4059	,5963
Q4.23	,2924	,3210	,2664	,3167	,3510
Q4.8	,2702	,2822	,2815	,2743	,3155
Q4.7	,2862	,2909	,2900	,2650	,3208

	Q4.23	Q4.8	Q4.7
Q4.23	,3797		
Q4.8	,2807	,3888	
Q4.7	,2775	,3128	,4719

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	Q4.1	Q4.3	Q4.5	Q4.2	Q4.4
Q4.1	1,0000				
Q4.3	,7543	1,0000			
Q4.5	,7459	,7696	1,0000		
Q4.2	,7674	,8588	,7661	1,0000	
Q4.4	,7759	,7871	,7644	,7874	1,0000
Q4.23	,6921	,7594	,6735	,7700	,7377
Q4.8	,6320	,6597	,7031	,6589	,6551
Q4.7	,6076	,6173	,6576	,5778	,6047

	Q4.23	Q4.8	Q4.7
Q4.23	1,0000		
Q4.8	,7305	1,0000	
Q4.7	,6555	,7301	1,0000

N of Cases = 732,0

N of

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	37,8880	21,6400	4,6519	8

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,7360	4,6885	4,7801	,0915	1,0195	,0009

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q4.1	33,1503	16,5820	,8216	,6973	,9440
Q4.3	33,1571	16,3734	,8639	,7935	,9412
Q4.5	33,1380	16,8031	,8407	,7266	,9429
Q4.2	33,1393	16,5250	,8603	,8034	,9415
Q4.4	33,1885	15,8440	,8458	,7399	,9429
Q4.23	33,1079	17,0485	,8276	,7168	,9439
Q4.8	33,1352	17,2170	,7796	,6738	,9467
Q4.7	33,1995	17,0819	,7196	,5989	,9506

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = ,9509 Standardized item alpha = ,9516

Fiabilité expérience de la transaction

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. Q4.12 m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions
2. Q4.13 était flexible et négociable dans la recherche de solutions
3. Q4.11 était déterminé(e) à trouver une solution
4. Q4.15 a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution
5. Q4.14 a trouvé une solution à mon besoin

	Mean	Std Dev	Cases
1. Q4.12	4,5380	,8531	736,0
2. Q4.13	4,4715	,9015	736,0
3. Q4.11	4,5231	,8600	736,0
4. Q4.15	4,4783	,8942	736,0
5. Q4.14	4,5543	,8602	736,0

Covariance Matrix

	Q4.12	Q4.13	Q4.11	Q4.15	Q4.14
Q4.12	,7278				
Q4.13	,6331	,8128			
Q4.11	,6148	,6251	,7396		
Q4.15	,6131	,6354	,6161	,7995	
Q4.14	,5843	,6009	,5885	,6121	,7399

Correlation Matrix

	Q4.12	Q4.13	Q4.11	Q4.15	Q4.14
Q4.12	1,0000				
Q4.13	,8231	1,0000			
Q4.11	,8379	,8063	1,0000		
Q4.15	,8037	,7883	,8013	1,0000	
Q4.14	,7963	,7748	,7956	,7958	1,0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 736,0

N of

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	22,5652	16,0665	4,0083	5

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,5130	4,4715	4,5543	,0829	1,0185	,0013

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q4.12	18,0272	10,4482	,8867	,7901	,9388
Q4.13	18,0938	10,2647	,8636	,7496	,9428
Q4.11	18,0421	10,4377	,8798	,7774	,9399
Q4.15	18,0870	10,3135	,8625	,7447	,9429
Q4.14	18,0109	10,5550	,8537	,7306	,9443

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = ,9528 Standardized item alpha = ,9530

Fiabilité expérience de la prestation

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. Q4.19 était soucieux(se) de mon confort physique
2. Q4.20 a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service
3. Q4.18 était enthousiaste et dynamique
4. Q4.25 m'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation
5. Q4.21 restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre
6. Q4.22 m'a donné l'heure juste sur ma situation

	Mean	Std Dev	Cases	
1.	Q4.19	4,3150	,9755	727,0
2.	Q4.20	4,3783	,9642	727,0
3.	Q4.18	4,5860	,7735	727,0
4.	Q4.25	4,5158	,8328	727,0
5.	Q4.21	4,6204	,7265	727,0
6.	Q4.22	4,6355	,7555	727,0

Covariance Matrix

	Q4.19	Q4.20	Q4.18	Q4.25	Q4.21
Q4.19	,9516				
Q4.20	,6975	,9297			
Q4.18	,5080	,5356	,5983		
Q4.25	,4502	,4658	,3378	,6936	
Q4.21	,3815	,4179	,3481	,3283	,5278
Q4.22	,3877	,4315	,3654	,3288	,4083

Q4.22

Q4.22	,5708
-------	-------

Correlation Matrix

	Q4.19	Q4.20	Q4.18	Q4.25	Q4.21
Q4.19	1,0000				
Q4.20	,7415	1,0000			
Q4.18	,6732	,7181	1,0000		
Q4.25	,5542	,5800	,5244	1,0000	
Q4.21	,5382	,5966	,6194	,5426	1,0000
Q4.22	,5261	,5923	,6253	,5225	,7438

Q4.22

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

Q4.22

Q4.22	1,0000
-------	--------

N of Cases = 727,0

N of

Statistics for Mean Variance Std Dev Variables

Scale 27,0509 17,0566 4,1300 6

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,5085	4,3150	4,6355	,3205	1,0743	,0178

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q4.19	22,7359	11,2552	,7409	,6048	,8812
Q4.20	22,6726	11,0304	,7957	,6662	,8713
Q4.18	22,4649	12,2684	,7732	,6160	,8757
Q4.25	22,5351	12,5411	,6479	,4246	,8933
Q4.21	22,4305	12,7607	,7259	,6136	,8832
Q4.22	22,4154	12,6426	,7153	,6082	,8841

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,8995 Standardized item alpha = ,9024

APPENDICE J

ANALYSE FACTORIELLE ORIGINALE ÉCHANTILLON EMPLOYÉS

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.			,933
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé		3809,418
	ddl		300
	Signification de Bartlett		,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	10,386	41,545	41,545	10,386	41,545	41,545	4,654	18,617	18,617
2	1,944	7,775	49,320	1,944	7,775	49,320	3,273	13,093	31,710
3	1,229	4,916	54,236	1,229	4,916	54,236	2,752	11,010	42,720
4	1,119	4,475	58,712	1,119	4,475	58,712	2,731	10,924	53,644
5	1,032	4,128	62,840	1,032	4,128	62,840	2,294	9,197	62,840
6	,901	3,604	66,444						
7	,808	3,234	69,678						
8	,725	2,899	72,577						
9	,679	2,717	75,294						
10	,639	2,556	77,850						
11	,592	2,369	80,219						
12	,528	2,113	82,332						
13	,517	2,067	84,399						
14	,472	1,889	86,288						
15	,435	1,741	88,029						
16	,398	1,592	89,621						
17	,378	1,513	91,134						
18	,362	1,447	92,581						
19	,321	1,285	93,866						
20	,305	1,220	95,086						
21	,289	1,155	96,241						
22	,272	1,088	97,329						
23	,233	,932	98,261						
24	,226	,906	99,167						
25	,208	,833	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
suis en contrôle de mes émotions	1,000	,585
suis accueillant(e)	1,000	,669
démontre une attitude positive	1,000	,702
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation	1,000	,668
dégage une apparence soignée et crédible	1,000	,588
crois fermement aux services que j'offre	1,000	,498
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation	1,000	,677
utilise un langage simple et convaincant	1,000	,677
prends le temps de présenter les différents services et options	1,000	,552
déploies les efforts pour trouver une solution aux besoins des citoyens	1,000	,689
suis déterminé(e) à trouver une solution	1,000	,682
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	1,000	,704
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	1,000	,687
trouve une solution aux besoins des citoyens	1,000	,610
j'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	1,000	,613
suis fiable et inspire confiance	1,000	,550
suis accessible et disponible	1,000	,589
suis enthousiaste et dynamique	1,000	,655
suis soucieux(se) du confort physique du citoyen	1,000	,460
devance les attentes et surprends agréablement avec mon approche de service	1,000	,528
reste focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	1,000	,550
donne l'heure juste aux citoyens sur leur situation tout au long de la rencontre	1,000	,679
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)	1,000	,738
suis juste et équitable avec tous les citoyens	1,000	,735
suis positif(ve) envers mes collègues et l'organisation	1,000	,625

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante				
	1	2	3	4	5
utilise un langage simple et convaincant	,725	-,101	,150	,329	-,106
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	,716	-,345	-,224	-,116	-,090
suis déterminé(e) à trouver une solution	,710	-,236	-,306	-,166	,012
devance les attentes et surprends agréablement avec mon approche de service	,706	-,084	,131	-,059	,041
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	,705	-,294	-,192	-,208	-,152
suis fiable et inspire confiance	,699	,121	,168	,137	,022
suis accueillant(e)	,689	,239	,210	-,001	-,306
j'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	,685	-,370	-,004	-,077	,017
déploies les efforts pour trouver une solution aux besoins des citoyens	,685	-,278	-,130	,183	-,304
démontre une attitude positive	,678	,260	,374	-,157	-,097
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation	,671	,270	,108	,156	-,330
suis accessible et disponible	,671	,296	-,222	,040	,031
suis enthousiaste et dynamique	,664	,206	,094	-,402	,017
prends le temps de présenter les différents services et options	,661	-,297	,047	,156	-,028
suis soucieux(se) du confort physique du citoyen	,660	,060	-,043	-,103	-,086
trouve une solution aux besoins des citoyens	,635	-,365	-,206	-,156	-,082
reste focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	,629	-,045	-,143	,170	,321
suis positif(ve) envers mes collègues et l'organisation	,616	,184	,095	-,430	,131
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)	,600	,496	-,358	,061	,009
suis juste et équitable avec tous les citoyens	,572	,465	-,312	-,058	,301
donne l'heure juste aux citoyens sur leur situation tout au long de la rencontre	,572	,049	-,223	,426	,344
suis en contrôle de mes émotions	,563	,169	,295	-,053	,387
dégage une apparence soignée et crédible	,528	,351	,129	,329	-,246
crois fermement aux services que j'offre	,495	-,194	,402	-,130	,193
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation	,489	-,441	,306	,249	,298

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 5 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante				
	1	2	3	4	5
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	,772	,147	,174	,165	,169
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	,758	,170	,128	,245	,087
trouve une solution aux besoins des citoyens	,735	,085	,117	,164	,145
suis déterminé(e) à trouver une solution	,720	,078	,311	,218	,117
déploie les efforts pour trouver une solution aux besoins des citoyens	,667	,441	,104	-,052	,190
j'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	,642	,139	,080	,225	,352
prends le temps de présenter les différents services et options	,525	,295	,105	,078	,416
suis soucieux(se) du confort physique du citoyen	,416	,330	,250	,328	,085
devance les attentes et surprends agréablement avec mon approche de service	,415	,290	,165	,366	,332
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation	,242	,717	,211	,218	,058
dégage une apparence soignée et crédible	,040	,707	,259	,081	,110
suis accueillant(e)	,257	,664	,120	,378	,071
utilise un langage simple et convaincant	,384	,550	,167	,061	,443
suis fiable et inspire confiance	,235	,468	,274	,290	,340
suis juste et équitable avec tous les citoyens	,115	,145	,763	,345	-,006
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)	,184	,385	,704	,203	-,140
donne l'heure juste aux citoyens sur leur situation tout au long de la rencontre	,215	,189	,630	-,093	,437
suis accessible et disponible	,290	,360	,560	,246	,034
reste focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	,335	,112	,494	,120	,409
suis positif(ve) envers mes collègues et l'organisation	,271	,129	,245	,686	,065
suis enthousiaste et dynamique	,310	,241	,227	,669	,022
démontre une attitude positive	,149	,523	,095	,602	,186
suis en contrôle de mes émotions	,017	,158	,301	,512	,455
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation	,297	,076	-,010	,064	,761
crois fermement aux services que j'offre	,221	,107	-,074	,439	,490

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 11 itérations.

APPENDICE K

ANALYSE FACTORIELLE ÉPURÉE ÉCHANTILLON EMPLOYÉS

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,908
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2162,921
	ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	6,690	44,601	44,601	6,690	44,601	44,601	3,827	25,511	25,511
2	1,744	11,629	56,230	1,744	11,629	56,230	3,514	23,426	48,937
3	1,099	7,326	63,556	1,099	7,326	63,556	2,193	14,619	63,556
4	,824	5,492	69,048						
5	,668	4,453	73,502						
6	,602	4,014	77,516						
7	,507	3,379	80,895						
8	,500	3,336	84,231						
9	,446	2,974	87,205						
10	,414	2,761	89,966						
11	,356	2,376	92,342						
12	,335	2,236	94,578						
13	,334	2,224	96,802						
14	,249	1,658	98,460						
15	,231	1,540	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	1,000	,713
trouve une solution aux besoins des citoyens	1,000	,634
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	1,000	,659
suis déterminé(e) à trouver une solution	1,000	,688
j'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	1,000	,620
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation	1,000	,550
suis accueillant(e)	1,000	,641
démontre une attitude positive	1,000	,602
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation	1,000	,621
dégage une apparence soignée et crédible	1,000	,529
utilise un langage simple et convaincant	1,000	,622
suis fiable et inspire confiance	1,000	,556
suis juste et équitable avec tous les citoyens	1,000	,735
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)	1,000	,783
suis accessible et disponible	1,000	,579

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
utilise un langage simple et convaincant	,730	-,054	,294
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	,726	-,400	-,159
suis déterminé(e) à trouver une solution	,723	-,297	-,279
suis accueillant(e)	,715	,221	,284
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	,709	-,346	-,192
suis fiable et inspire confiance	,707	,110	,209
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation	,703	,287	,211
démontre une attitude positive	,683	,233	,284
suis accessible et disponible	,681	,265	-,210
j'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	,678	-,401	-,008
trouve une solution aux besoins des citoyens	,648	-,433	-,166
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli (e) et courtois(e)	,641	,484	-,371
suis juste et équitable avec tous les citoyens	,588	,414	-,467
dégage une apparence soignée et crédible	,552	,398	,258
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation	,477	-,440	,360

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	,799	,205	,182
trouve une solution aux besoins des citoyens	,772	,137	,138
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	,754	,194	,230
suis déterminé(e) à trouver une solution	,745	,165	,326
j'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	,737	,273	,053
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation	,560	,370	-,317
suis accueillant(e)	,248	,734	,203
démontre une attitude positive	,219	,718	,197
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation	,207	,704	,288
dégage une apparence soignée et crédible	,018	,681	,255
utilise un langage simple et convaincant	,457	,642	,048
suis fiable et inspire confiance	,339	,635	,192
suis juste et équitable avec tous les citoyens	,176	,235	,806
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)	,140	,360	,796
suis accessible et disponible	,294	,405	,573

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

APPENDICE L

ALPHA DE CRONBACH MODÈLE EMPLOYÉS

Fiabilité leadership de la transaction

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. Q3.12 guide le citoyen dans sa recherche de solutions
2. Q3.14 trouve une solution aux besoins des citoyens
3. Q3.13 suis flexible et négociable dans la recherche de solutions
4. Q3.11 suis déterminé(e) à trouver une solution
5. Q3.15 j'encourage les choix et les actions des citoyens
6. Q3.7 suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation

	Mean	Std Dev	Cases
1. Q3.12	4,5405	,5749	296,0
2. Q3.14	4,3716	,6460	296,0
3. Q3.13	4,4561	,5978	296,0
4. Q3.11	4,5980	,5245	296,0
5. Q3.15	4,3480	,6617	296,0
6. Q3.7	3,9764	,7654	296,0

Covariance Matrix

	Q3.12	Q3.14	Q3.13	Q3.11	Q3.15
Q3.12	,3306				
Q3.14	,2154	,4174			
Q3.13	,2170	,2265	,3574		
Q3.11	,2113	,1838	,1941	,2751	
Q3.15	,2248	,2567	,2272	,1641	,4378
Q3.7	,1789	,1648	,1498	,1430	,2286

Q3.7

Q3.7	,5859
------	-------

Correlation Matrix

	Q3.12	Q3.14	Q3.13	Q3.11	Q3.15
Q3.12	1,0000				
Q3.14	,5799	1,0000			
Q3.13	,6315	,5866	1,0000		
Q3.11	,7006	,5424	,6192	1,0000	
Q3.15	,5910	,6005	,5744	,4728	1,0000
Q3.7	,4066	,3332	,3274	,3562	,4513

Q3.7

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

Q3.7

Q3.7	1,0000
------	--------

N of Cases = 296,0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for Scale	26,2905	8,3763	2,8942	6

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,3818	3,9764	4,5980	,6216	1,1563	,0486

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q3.12	21,7500	5,9508	,7468	,6100	,8144
Q3.14	21,9189	5,8646	,6693	,4863	,8265
Q3.13	21,8345	5,9895	,6936	,5317	,8228
Q3.11	21,6926	6,3086	,6804	,5557	,8282
Q3.15	21,9426	5,7357	,6950	,5101	,8215
Q3.7	22,3142	6,0603	,4591	,2395	,8750

Reliability Coefficients 6 items
 Alpha = ,8556 Standardized item alpha = ,8658

Fiabilité leadership du contact

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

- RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. Q3.2 suis accueillant(e)
2. Q3.3 démontre une attitude positive
3. Q3.4 suis empathique, j'écoute et je comprends
4. Q3.5 dégage une apparence soignée et crédible
5. Q3.8 utilise un langage simple et convaincant
6. Q3.16 suis fiable et inspire confiance

	Mean	Std Dev	Cases
1. Q3.2	4,7450	,4443	298,0
2. Q3.3	4,6510	,5180	298,0
3. Q3.4	4,7181	,4507	298,0
4. Q3.5	4,7081	,4978	298,0
5. Q3.8	4,5872	,5388	298,0
6. Q3.16	4,6309	,5299	298,0

Covariance Matrix

	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	Q3.8
Q3.2	,1974				
Q3.3	,1464	,2684			
Q3.4	,1232	,1269	,2031		
Q3.5	,1071	,1133	,1060	,2478	
Q3.8	,1200	,1316	,1223	,1114	,2903
Q3.16	,1143	,1401	,1077	,1074	,1636

Q3.16

Q3.16	,2808
-------	-------

Correlation Matrix

	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	Q3.8
Q3.2	1,0000				
Q3.3	,6361	1,0000			
Q3.4	,6151	,5435	1,0000		
Q3.5	,4843	,4392	,4724	1,0000	
Q3.8	,5012	,4713	,5037	,4154	1,0000
Q3.16	,4855	,5104	,4511	,4070	,5731

Q3.16

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

Q3.16

Q3.16 1,0000

N of Cases = 298,0

Statistics for Mean Variance Std Dev Variables
 Scale 28,0403 5,1701 2,2738 6

Item Means Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance
 4,6734 4,5872 4,7450 ,1577 1,0344 ,0036

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q3.2	23,2953	3,7509	,7100	,5402	,8200
Q3.3	23,3893	3,5853	,6710	,4862	,8249
Q3.4	23,3221	3,7949	,6676	,4703	,8268
Q3.5	23,3322	3,8320	,5594	,3201	,8455
Q3.8	23,4530	3,5820	,6363	,4309	,8321
Q3.16	23,4094	3,6231	,6277	,4219	,8336

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,8547 Standardized item alpha = ,8574

Fiabilité leadership de la prestation

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. Q3.24 suis juste et équitable avec tous les citoyens
2. Q3.23 traite les citoyens de façon respectueuse
3. Q3.17 suis accessible et disponible

	Mean	Std Dev	Cases
1. Q3.24	4,7807	,4224	301,0
2. Q3.23	4,8472	,3695	301,0
3. Q3.17	4,6512	,5898	301,0

Covariance Matrix

	Q3.24	Q3.23	Q3.17
Q3.24	,1784		
Q3.23	,1097	,1366	
Q3.17	,1266	,1132	,3479

Correlation Matrix

	Q3.24	Q3.23	Q3.17
Q3.24	1,0000		
Q3.23	,7028	1,0000	
Q3.17	,5081	,5192	1,0000

N of Cases = 301,0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for Scale	14,2791	1,3619	1,1670	3

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,7597	4,6512	4,8472	,1960	1,0421	,0099

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q3.24	9,4983	,7108	,6635	,5220	,6369
Q3.23	9,4319	,7795	,6831	,5294	,6496
Q3.17	9,6279	,5344	,5561	,3101	,8212

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,7699 Standardized item alpha = ,8034

APPENDICE M

COMPARAISON DE MOYENNES DES PARAMÈTRES POUR LES DEUX ÉCHANTILLONS

Test-t citoyens

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
était en contrôle de ses émotions	760	4,72	,695	,025
avait un comportement accueillant	769	4,74	,686	,025
avait une attitude positive	757	4,71	,716	,026
était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	764	4,68	,804	,029
dégageait une apparence soignée et crédible	765	4,74	,652	,024
croyait fermement aux services qu'il (elle) offrait	765	4,66	,717	,026
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation	770	4,68	,709	,026
utilisait un langage simple et convaincant	767	4,74	,651	,023
a pris le temps de me présenter les différents services et options	760	4,45	,901	,033
a déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin	758	4,57	,836	,030
était déterminé(e) à trouver une solution	761	4,51	,881	,032
m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions	757	4,54	,847	,031
était flexible et négociable dans la recherche de solutions	754	4,47	,906	,033
a trouvé une solution à mon besoin	760	4,54	,882	,032
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution	745	4,47	,905	,033
était fiable et inspirait confiance	764	4,67	,763	,028
était accessible et disponible	758	4,71	,697	,025
était enthousiaste et dynamique	757	4,58	,773	,028
était soucieux(se) de mon confort physique	750	4,31	,972	,035
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service	753	4,38	,964	,035
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	763	4,61	,749	,027
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	760	4,63	,760	,028
m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	769	4,77	,631	,023
a été juste et équitable avec moi	759	4,70	,688	,025
m'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation	752	4,52	,827	,030

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
était en contrôle de ses émotions	187,369	759	,000	4,72	4,67	4,77
avait un comportement accueillant	191,450	768	,000	4,74	4,69	4,78
avait une attitude positive	181,000	756	,000	4,71	4,66	4,76
était empathique, m'a écouté(e) et a compris ma situation	160,894	763	,000	4,68	4,62	4,74
dégageait une apparence soignée et crédible	200,941	764	,000	4,74	4,69	4,78
croyait fermement aux services qu'il (elle) offrait	179,779	764	,000	4,66	4,61	4,71
était compétent(e) et maîtrisait les programmes de l'organisation	182,919	769	,000	4,68	4,63	4,73
utilisait un langage simple et convaincant	201,656	766	,000	4,74	4,69	4,78
a pris le temps de me présenter les différents services et options	136,253	759	,000	4,45	4,39	4,52
a déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin	150,588	757	,000	4,57	4,51	4,63
était déterminé(e) à trouver une solution	141,311	760	,000	4,51	4,45	4,58
m'a guidé(e) dans ma recherche de solutions	147,695	756	,000	4,54	4,48	4,60
était flexible et négociable dans la recherche de solutions	135,460	753	,000	4,47	4,40	4,53
a trouvé une solution à mon besoin	141,843	759	,000	4,54	4,48	4,60
a encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution	134,819	744	,000	4,47	4,41	4,54
était fiable et inspirait confiance	169,098	763	,000	4,67	4,61	4,72
était accessible et disponible	186,257	757	,000	4,71	4,66	4,76
était enthousiaste et dynamique	163,121	756	,000	4,58	4,53	4,64
était soucieux(se) de mon confort physique	121,552	749	,000	4,31	4,24	4,38
a devancé mes attentes et m'a agréablement surpris(e) par son approche de service	124,593	752	,000	4,38	4,31	4,45
restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	170,244	762	,000	4,61	4,56	4,67
m'a donné l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre	168,117	759	,000	4,63	4,58	4,69
m'a traité(e) de façon respectueuse, a été poli(e) et courtois(e)	209,423	768	,000	4,77	4,72	4,81
a été juste et équitable avec moi	188,477	758	,000	4,70	4,65	4,75
m'a paru positif(ve) envers ses collègues et l'organisation	149,968	751	,000	4,52	4,46	4,58

Test-t employés

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
suis en contrôle de mes émotions	305	4,38	,595	,034
suis accueillant(e)	305	4,74	,444	,025
démontre une attitude positive	300	4,65	,517	,030
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation	305	4,72	,447	,026
dégage une apparence soignée et crédible	305	4,71	,495	,028
crois fermement aux services que j'offre	304	4,08	,803	,046
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation	302	3,98	,764	,044
utilise un langage simple et convaincant	304	4,59	,538	,031
prends le temps de présenter les différents services et options	304	4,19	,785	,045
déploies les efforts pour trouver une solution aux besoins des citoyens	304	4,61	,593	,034
suis déterminé(e) à trouver une solution	303	4,59	,524	,030
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	301	4,53	,580	,033
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	302	4,45	,601	,035
trouve une solution aux besoins des citoyens	303	4,37	,647	,037
j'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	301	4,34	,668	,038
suis fiable et inspire confiance	303	4,63	,528	,030
suis accessible et disponible	302	4,65	,590	,034
suis enthousiaste et dynamique	302	4,57	,577	,033
suis soucieux(se) du confort physique du citoyen	303	4,40	,706	,041
devance les attentes et surprends agréablement avec mon approche de service	303	4,28	,694	,040
reste focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	304	4,43	,564	,032
donne l'heure juste aux citoyens sur leur situation tout au long de la rencontre	304	4,63	,524	,030
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)	304	4,85	,371	,021
suis juste et équitable avec tous les citoyens	304	4,78	,423	,024
suis positif(ve) envers mes collègues et l'organisation	302	4,50	,619	,036

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
suis en contrôle de mes émotions	128,464	304	,000	4,38	4,31	4,44
suis accueillant(e)	186,419	304	,000	4,74	4,69	4,79
démontre une attitude positive	155,869	299	,000	4,65	4,59	4,71
suis empathique, j'écoute et je comprends leur situation	184,402	304	,000	4,72	4,67	4,78
dégage une apparence soignée et crédible	166,091	304	,000	4,71	4,66	4,77
crois fermement aux services que j'offre	88,522	303	,000	4,08	3,99	4,17
suis compétent(e) et je maîtrise les programmes de l'organisation	90,485	301	,000	3,98	3,89	4,07
utilise un langage simple et convaincant	148,545	303	,000	4,59	4,52	4,65
prends le temps de présenter les différents services et options	93,027	303	,000	4,19	4,10	4,28
déploies les efforts pour trouver une solution aux besoins des citoyens	135,354	303	,000	4,61	4,54	4,67
suis déterminé(e) à trouver une solution	152,476	302	,000	4,59	4,53	4,65
guide le citoyen dans sa recherche de solutions	135,531	300	,000	4,53	4,47	4,60
suis flexible et négociable dans la recherche de solutions	128,702	301	,000	4,45	4,39	4,52
trouve une solution aux besoins des citoyens	117,511	302	,000	4,37	4,29	4,44
j'encourage les choix et les actions des citoyens, et j'élimine leurs doutes reliés à l'efficacité de la solution	112,823	300	,000	4,34	4,27	4,42
suis fiable et inspire confiance	152,630	302	,000	4,63	4,57	4,69
suis accessible et disponible	136,923	301	,000	4,65	4,58	4,72
suis enthousiaste et dynamique	137,551	301	,000	4,57	4,50	4,63
suis soucieux(se) du confort physique du citoyen	108,414	302	,000	4,40	4,32	4,48
devance les attentes et surprends agréablement avec mon approche de service	107,396	302	,000	4,28	4,21	4,36
reste focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre	136,860	303	,000	4,43	4,37	4,49
donne l'heure juste aux citoyens sur leur situation tout au long de la rencontre	153,843	303	,000	4,63	4,57	4,68
traite les citoyens de façon respectueuse, je suis poli(e) et courtois(e)	227,638	303	,000	4,85	4,80	4,89
suis juste et équitable avec tous les citoyens	196,977	303	,000	4,78	4,73	4,83
suis positif(ve) envers mes collègues et l'organisation	126,338	301	,000	4,50	4,43	4,57

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES DE PÉRIODIQUES

Anthanassopoulos, Andreas, Spiros Gounaris et Vlassis Stathakopoulos. 2001. «Behavioural responses to costumer satisfaction: An empirical study». *European Journal of Marketing*, vol. 35, no 5/6, p. 687.

Bateson, John E.G. 1977. «Do we need service marketing». In *Marketing Consumer Services: New Insights*. Sous la dir. de Pierre Eiglier, Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E.G. Bateson, et Robert F. Young, p.p. 1 à 30. Cambridge: Marketing Science Institute.

Bitner, Mary Jo, Bernard, H. Booms et Mary Stanfield Tetreault. 1990. «The service encounter : diagnosing favorable and unfavorable incidents». *Journal of Marketing*, vol. 54, no 1, p.71.

Bitner, Mary Jo. 1992. «Servicescapes : the impact of physical surroundings on customers and employees». *Journal of Marketing*, vol. 56, no 2, p. 57.

Bitner, Mary Jo, Bernard, H. Boom et Lois A. Mohr. 1994. «Critical service encounters: the employee view point». *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 95.

Bitner, Mary Jo et Amy R. Hubbert. 1994. «Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: the consumer's voice». In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, sous la dir. de Roland T. Rust et Richard L. Oliver, p.p. 72 à 94. Thousand Oaks : Sage Publications.

Brady, Michael et Joseph Cronin Jr. 2001. «Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach». *Journal of Marketing*, vol. 65, no 3, p. 34.

Brady, Michael, Joseph Cronin Jr. et Richard R. Brand. 2002. «Performance-only measurement of service quality : a replication and extension». *Journal of Business Research*, vol. 55, p. 17.

Brown, Tom J., John C. Mowen, D.Todd Donovan et Jane W Licata. 2002. «The customer orientation of service worker: personality trait determinants and effects on self and supervisor performance ratings». *Journal of Marketing Research*, vol. 39, no 1, p. 110.

Chandon, Jean-Louis, Pierre-Yves Leo et Jean Philippe. 1997. «Service encounter dimension - a dyadic perspective: measuring the dimensions of service encounters as perceived by customer and personnel». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, no 1, p. 65.

Churchill, G.A. 1979. «A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs». *Journal of Marketing Research*, février, p. 64.

Cryer, Bruce, Rollin McCraty et Doc Childre. 2003. «Pull the plus on stress». *Harvard Business Review*, juillet, p. 102.

Czepiel, John A., Micheal R. Solomon, Carol F. Surprenant et Evelyn G. Gutman. 1985. «Service encounter: an overview». In *The Service Encounter*, sous la dir. de John A. Czepiel, Micheal R. Solomon et Carol F. Surprenant, p.p. 3 à 15. Lexington: Lexington Books.

Donavan, Todd D. et Mary Ann Hocutt. 2001. «Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application». *Journal of Quality Management*, vol. 6, p. 293.

Fox, Shaul, Tamir Caspy et Avner Reisler, 1994. «Variables affecting leniency, halo and validity of self-appraisal». *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 67, no. 1, p. 45.

Gatfaoui, Shérázade. 2003. «La dynamique de confiance dans la relation client individuel/prestataire de service: Proposition et cadre de réflexion ». *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, no. 203 – Marketing, p. 103.

Grandey, Alicia A., Glenda M. Fisk, Anna S. Mattila, Karen J. Jansen et Lori A. Sideman. 2005. «Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 96, no 1, p. 38.

Greenberg, 1990. «Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow». *Journal of Management*, vol. 16 (juin), no 2, p. 399.

Grönroos, Christian. 1984. «A service quality model and its marketing implication». *European Journal of Marketing*, vol. 18, no 4, p. 36.

Grönroos, Christian. 1988. «Service quality: the six criteria of good perceived service quality». *Review of Business*, vol. 9, no 3, p. 10.

Haywood-Farmer, John. 1988. «A conceptual model of service quality». *International Journal of Operation & Production Management*, vol. 8, no 6, p. 19.

Hocutt, M.A., G. Chakraborty et J.C. Mowen. 1997. «The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery». *Advances in Consumer Research*, vol. 24, p. 457.

Jones, Stephen R G. 1992. «Was there a Hawthorne effect?» *The American Journal of Sociology*, vol. 98 (novembre), no 3, p. 451.

Johns, Nick. 1999. «What is this thing called service?» *European Journal of Marketing*, vol. 33, no 9/10, p. 958.

Klaus, P.G. 1985. «Quality epiphenomenon: the conceptual understanding of quality in face-to-face encounters». In *The Service Encounter*, sous la dir. de John A. Czepiel, Micheal R. Solomon et Carol F. Surprenant, p.p. 243 à 254. Lexington: Lexington Books.

Langlois, Michel G., Jean-Charles Chébat et Laurent Bourdeau. 1991. «L'impact du personnel en contact sur l'image de l'organisation». *Téoros*, vol. 10, no 2, p. 28.

Langlois, Michel G., Jean-Charles Chébat et Laurent Bourdeau. 1992. «L'impact de l'apparence et de l'empathie du personnel en contact ainsi que de l'expérience des clients sur la mémorisation des arguments de vente dans les services». Université du Québec à Montréal, *Document de travail*, no. 09-92, 23 p.

Langlois, Michel G. et Ines Maurette (collab.). 2003. «De la destination produit à la destination medium : Les cinq enjeux stratégiques de la gestion et du positionnement des destinations touristiques». *ESG-UQAM*, disponible en version PDF dans la section publications du site www.esg.uqam.ca/glec.

Langlois, Michel G. 2005. «Le Management de la qualité Expérientiel des organisations de service», Université du Québec à Montréal, <http://www.esg.uqam.ca/glec/document/mqe.pdf>, 13 p.

Lemmink, Jos et Jan Mattsson. 1998. «Warmth during non-productive retail encounters : the hidden side of productivity». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, p. 505.

Leuthesser, Lance, Chiranjeev Kohli et Katrin R. Harich. 1995. «Brand equity: the halo effect measure». *European Journal of Marketing*, vol. 29, no 4, p. 57.

Lovelock, Christopher. 1983. «Classifying services to gain strategy marketing insight». *Journal of Marketing*, vol. 47, no 3 (été), p. 9.

Mattila, Anna S. 2004. «The Impact of Service Failure on Customer Loyalty : The Moderating Role of Affective Commitment». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, no 2, p.134.

Mohr, Lois A. et Mary Jo Bitner. 1995. «The role of employee efforts in satisfaction with service transactions». *Journal of Business Research*, vol. 32, p. 239.

Nickson, Dennis, Chris Warhurst, et Eli Dutton. 2005. «The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality». *Managing Service Quality*, vol. 15, no 2, p. 195.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry. 1985. «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, vol. 49, no 4, p. 41.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry. 1988. «SERVQUAL : a multiple-item scale for measuring consumer perception». *Journal of Retailing*, vol. 64, no 1, p.12.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry. 1991. «Perceived service quality as a costumer-based performance measure : an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model». *Human Resources Management*, vol. 30, no 3 (automne), p. 335.

Pine II, B. Joseph et James H. Gilmore. 1998. «Welcome to the experience economy». *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 97.

Price, Linda L., Eric J. Arnould et Patrick Tierney. 1995. « Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance ». *Journal of Marketing*, vol. 59, p.83.

Pugh, Douglas S., Joerg Dietz, Jack W. Wiley et Scott M. Brooks. 2002. «Driving service effectiveness through employee-customer linkages». *Academy of Management Executive*, vol. 16, no 4, p. 73.

Rafaeli, Anat. 1989. «When clerk meet customer: a test of variables related to emotional expression on the job». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no 3, p. 385.

Reimer, Anja et Richard Kuehn. 2005. «The impact of servicescape on quality perception». *European Journal of Marketing*, vol. 39, no 7/8, p.785.

Solomon, Micheal R., Carol F. Surprenant, John A. Czepiel et Evelyn G. Gutman. 1985. «A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter». *Journal of Marketing*, vol. 49, (hiver), p. 99.

Seth, Nitin, D.G. Deshmukh et Prem Vrat. 2005. «Service quality models : a review». *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, no 9, p. 913.

Shostack, G. Lynn. 1985. « Planning the service encounter ». In *The Service Encounter*, sous la dir. de John A. Czepiel, Micheal R. Solomon et Carol F. Surprenant, p.p. 243 à 254. Lexington: Lexington Books.

Singh, Jagdip. 2000. «Performance productivity and quality of frontline employees in service organisation». *Journal of Marketing*, vol. 64, no 2, p. 15.

Stuart, F. Ian. 2006. «Designing and executing memorable service experience : Lights, camera, experiment, integrate, action!» *Business Horizon*, vol. 49, p. 149.

Svensson, Göran. 2003. «A generic conceptual framework of interactive service quality». *Managing Service Quality*, vol. 13, no 4, p. 267.

Svensson, Göran. 2004a. «Interactive service quality in service encounters: empirical illustration and models». *Managing Service Quality*, vol. 14, no 4, p. 278.

Svensson, Göran. 2004b. «A customized construct of sequential service quality in service encounter chains: time, context, and performance threshold». *Managing Service Quality*, vol. 14, no 6, p. 468.

Svensson, Göran. 2006. «The interactive interface of service quality: a conceptual framework». *European Business Review*, vol. 18, no 3, p. 243.

Tsai, Wei-Chi. 2001. «Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions». *Journal of Management*, vol. 27, p. 497.

Tsai, Wei-Chi et Yin-Mei Huang. 2002. «Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioural Intention». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 5, p. 1001.

Varca, Philip E. 2004. «Service skills for service worker : emotional intelligence and beyond». *Managing Service Quality*, vol. 14, no 6, p. 457.

Wirtz, Jochen et John E.G. Bateson. 1995. «An experimental investigation of halo effects in satisfaction measures of service attributes». *International Journal of Service management industry*, vol. 6, no 3, p. 84.

Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman et Leonard L. Berry. 1985. «Problems and strategies in services marketing». *Journal of Marketing*, vol. 49, no 2, p. 33.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry. et A. Parasuraman. 1993. «The nature and determinants of customer expectation of service». *Social Science Collection*, 12 pages.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry et A. Parasuraman. 1996. «The Behavioral Consequences of Service Quality». *Journal of Marketing*, vol. 60, no 2, p. 31.

MONOGRAPHIES

Beaud, Jean-Pierre. 2003. «L'échantillonnage». In Recherche sociales, sous la dir. De Benoît Gauthier, p. 212-242. Ste-Foy : Les presse de l'Université du Québec.

Blake, Robert Rogers et Jane Srygley Mouton. 1978. «The new managerial grid». Huiston : Gulf, 329 p.

Czepiel, John A., Micheal R. Solomon et Carol F. Surprenant. 1985. *The service encounter : managing employee/customer interaction in service businesses*. Massachusetts : Lexington Books, 339 p.

Eiglier, Pierre. 2004. *Marketing et stratégie des services*. Paris: Ed. Economica, 272 p.

Eiglier, Pierre et Eric Langeard. 1987. *Servuction : le marketing des services*. Paris: Éditions McGraw Hill, 202 p.

Eiglier, Pierre, Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E.G. Bateson, et Robert F. Young. 1977. *Marketing consumer services : new insights*. Cambridge: Marketing Science Institute, 128 p.

Festinger, Leonord. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 291 p.

Festinger, Leonord. 1964. *Conflict, decision and dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 163 p.

Ford, Robert Clayton, et Cherrill P. Heaton. 2000. *Managing the Guest Experience in Hospitality*. Albany: Delmar, 432 p.

Grönroos, Christian. 1990. *Service management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books, 298 p.

Gutek, Barbara A. 1995. *The dynamics of service*. San Francisco : Jossey-Bass, 304 p.

Gouldner, Alvin W. 1960. *The norm of reciprocity: a preliminary statement*. Indianapolis : Bobbs-Merrill, 18 p.

Hochschild, Arlie Russell. 1983. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley : University of California Press, 307 pages.

Hoyer Wayne D. et Deborah J. MacInnis. 2004. *Consumer behavior*. 3^e édition. Boston : Houghton Mifflin Compagny, 697 p.

Kotler, Philip, Pierre Filiatrault et Ronald E. Turner. 2000. *Le management du marketing*. 2^e édition. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 875 p.

Langlois, Michel, et Tocquer, Gérard . 1992. *Marketing des services : le défi relationnel*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 188 p.

Lovelock, Christopher et Lauren Wrieth. 1999. *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Prentice Hall, 414 p.

Lovelock, Christopher, Jochen Wirtz et Denis Lapert. 2004. *Marketing des services*. Paris : Pearson Éducation, 619 p.

Nollet, Jean. et John Haywood-Farmer. 1992. *Les entreprises de service*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur, 271 p.

Perrien, Jean, Emmanuel J. Chéron et Michel Zins. 1983. *Recherche en marketing : méthodes et décisions*. Chicoutimi: Gaëtan Morin Éditeur, 615 p.

Rust, Roland T. et Richard L. Oliver. (1994). *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 289 p.

Schmitt, Bernd H., David Rogers et Karen Vrotsos. 2004. «There's no business that's not show business : marketing in an experience culture». Upper Saddle River : Pearson Education, 279 p.

Stafford, Jean et Paul Bodson. 2006. *L'analyse multivariée avec SPSS*. Ste-Foy : Les presse de l'Université du Québec, 245 p.

Téboul, James. 1999. *Le temps des services : une nouvelle approche de management*. Paris: Éditions d'Organisation. 312 p.

Théberge, Gaëtan. 2005. *Méthodes quantitatives en marketing*. Notes de cours DSA-5311, Montréal : Université du Québec à Montréal, 350 p.

Tremblay, Robert. 1994. *Savoir faire : précis de méthodologie pratique*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill. 321 p.

THÈSES ET MÉMOIRES

Brisson, Annie. 1996. «Évaluation des dimensions de qualité dans les services hôteliers par clientèle d'affaire : Analyse globale et spécifique selon le genre». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 189 pages.

Langlois, Michel. 1982. «La gestion du contact commercial personnel dans l'entreprise de service». Thèse de doctorat, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Aix-en-Provence, 440 pages.

Maurette, Inès. 2003. «Les hébergements touristiques urbains éclatés : approche qualitative des bénéfices recherchés d'un service innovant : selon les cinq dimensions de la qualité du service». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 415 pages.

Severt, Denver Eugene. 2002. «The Customer's Path to Loyalty : A Partial Test of the Relationships of Prior Experiences, Justice, and Customer Satisfaction ». Thèse de doctorat, Blacksburg, Faculty Polytechnic Institute and State University, 118 pages.

INTERNET

Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et sociales. 2006. http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/conjn_econm/compt_econm/tsom07_2006.htm. Consulté le 1er novembre 2006.